

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية و تجارية و علوم التسيير

فرع علوم تسيير ، تخصص : ادارة اعمال

بعنوان:

أثر تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجامعية

من وجهة نظر الموظفين الإداريين

دراسة حالة بجامعة غرداية

تحت إشراف الأستاذ المحترم :

سايع عبد الله

من إعداد الطالبة :

بوطبة سمية

نوقشت وأجيزت بتاريخ :

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة الاصلية	الصفة
قلبازة أمال	أستاذة محاضر (أ)	جامعة غرداية	رئيسا
شرقي مهدي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة غرداية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2021 / 2022 .



إهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة فقد قاطرة
البحث بكثير من العوائق ومع ذلك حاولت أن أتخطاها بثبات بفضل
الله وها أنا ذا أختتم بحث تخرجي لكل همة ونشاط و أمتن لكل من
كان له فضل في مسيرتي وساعدني واو باليسير إلى أبوي وأخوتي
وأصدقائي فلقد كانوا بمثابة العضد والسند في سبيل استكمال البحث
ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في مساندي
ومدي بالمعلومات القيمة أهدي لكم بحث تخرجي داعيا المولى عز
وجل أن يطيل أعماركم ويرزقكم بالخيرات .

شكرو عرفان

وقال رسوله الكريم محمد صل الله عليه وسلم : " من لم يشكر الناس ، لم يشكر الله عز وجل " . أحمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا ملئ السموات والأرض على ما أكرمني به من إتمام هذه الدراسة التي أرجو أن تنال رضاه .

تم أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من الأستاذ الفاضل : سايح عبد الله حفظه الله وأطال عمره لتفضله الكريم بالإشراف على هذه الدراسة و تكرمه بنصحي وتوجيهي حتى إتمام هذه الدراسة .

وأتوجه ببالح الشكر و العرفان إلى جميع أساتذتنا الكرام بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية كما أخص بالشكر إلى كل من ساهم في تعبئة الاستبيان و توزيعه وتقديم المعلومات اللازمة وشكرا لكل من ساعدنا لإنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد و كانوا لنا بمثابة السند الدعم و التشجيع.

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه عملية تفويض السلطة في زيادة الفعالية التنظيمية لدى الموظفين بجامعة غرداية، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة في جمع البيانات بحيث تم تصميم استبيان لتحقيق أغراض الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من 53 موظف اداري بجامعة غرداية ، وتم تحليل البيانات المحصلة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v 22 وقد أظهرت إلى نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية طردية موجبة بين تفويض السلطة و الفعالية التنظيمية عند مستوى معنوية) ، $0.05=\alpha$ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة و الفعالية التنظيمية المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: تفويض ، السلطة ، الفعالية ، التنظيم .

Abstract :

This study aimed to shed light on the role that the delegation of authority plays in increasing the organizational effectiveness of employees at the University of Ghardaia, the descriptive approach and the case study method were relied on in collecting data so that a questionnaire was designed to achieve the purposes of the study, and the study sample consisted of (53) An administrative employee at the University of Ghardaia, and the collected data Were analyzed using the statistical program(SPSS v.22), The results of the study showed a positive direct correlation between delegation of authority and organizational effectiveness at the of level of significance ($\alpha= 0.05$),and there is a statistically significant effect between delegation of authority and organizational effectiveness. Of the institution under study

Keywords: delegation , authority , effectiveness, organization .

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	الاهداء شكر وتقدير
	الملخص
V	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
أ - هـ	مقدمة عامة
الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة	
1	تمهيد
2	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لتفويض السلطة والفعالية التنظيمية.
18	المبحث الثاني : الدراسات السابقة .
23	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : دراسة حالة بجامعة غرداية	
24	تمهيد
25	المبحث الاول : لمحة حول جامعة غرداية وطرق وأدوات الدراسة .
31	المبحث الثاني : تحليل محاور الدراسة و مناقشة نتائج.
44	خلاصة الفصل
45	الخاتمة
47	قائمة المراجع
51	قائمة الملاحق
61	الفهرس

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
هـ	جدول يوضح متغيرات الدراسة .	01
16	نماذج الفعالية التنظيمية .	02
21	الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .	03
28	قائمة النقاط لمقياس ليكارت الثلاثي .	04
28	الاحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان .	05
30	اختبار تباث الاستبيان من خلال ألفا كرونباخ .	06
30	اختبار معامل الارتباط لقوة اتساق محاور الاستبيان	07
32	اختبار كولمجراف - سيمرنوف .	08
32	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس .	09
33	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي .	10
34	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل .	11
34	توزيع أفراد العينة حسب اذا ما كانت أول مؤسسة يعملون بها .	12
35	توزيع عينة الدراسة حسب نوع التفويض الذي تتبعه المؤسسة .	13
36	نتائج آراء عينة الدراسة حول تفويض السلطة .	14
38	نتائج آراء عينة الدراسة حول الفعالية التنظيمية .	15
39	اختبار أثر تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية.	16
41	نتائج اختبار مان ويتني للعينات المستقلة متغير الجنس على عملية تفويض السلطة	17
41	نتائج اختبار كروكسال - واليس لأثر متغيرات الشخصية والوظيفية (المستوى العلمي ، الأقدمية ، نوع التفويض المعتمد) على تفويض السلطة .	18
42	نتائج اختبار مان ويتني للعينات المستقلة متغير الجنس على الفعالية التنظيمية.	19
43	نتائج اختبار كروكسال - واليس لأثر متغيرات الشخصية والوظيفية (المستوى العلمي ، الأقدمية ، نوع التفويض المعتمد) على الفعالية التنظيمية.	20

قائمة الاشكال		
الصفحة	العنوان	الرقم
25	الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية .	01
32	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	02
33	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	03
34	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	04
35	توزيع أفراد العينة حسب اذا ما كانت أول مؤسسة يعملون بها .	05
35	توزيع عينة الدراسة حسب نوع التفويض الذي تتبعه المؤسسة .	
قائمة الملاحق		
الصفحة	العنوان	الرقم
51	استمارة الاستبيان	01
54	اختبار ألفا كرونباخ	02
54	معامل الارتباط بيرسون	03
54	اختبار كولومنجروف - سيمنروف	04
55	التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة .	05
57	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .	06
58	معامل الارتباط سيرمان .	07
59	اختبار مان ويتني	08
59	اختبار كروكسال - واليس	09
60	قائمة الأساتذة المحكمين	10

مقدمة عامة

توطئة :

لعل من ابراز سمات هذا العصر انتشار المعرفة العلمية والتقنية ونموها المتزايد ، الامر الذي يتطلب توافر القوى البشرية الادارية والمؤهلة في المؤسسات حتى تستطيع مواكبة المعرفة وتأدية المهام المنوط بها بكفاءة وفعالية.

تعتبر المؤسسة الجزائرية كغيرها من التنظيمات العالمية شهدت تطورا كبيرا من الادارة التقليدية إلى الحديثة مما أدى إلى ظهور مشكلات وظواهر ومفاهيم حديثة منها ظاهرة تركيز السلطة في أيدي كبار المسؤولين من أهم المشكلات الادارية التي تواجهها البلدان النامية ، حيث إلى الادارة البطيئة والاهتمام بالأعمال الروتينية والانشغال بها عن الاعمال الادارية المهمة فيؤدي ذلك إلى اتجاههم إلى استخدام تفويض السلطة الادارية في منظماتهم حتى تؤدي الوظيفة بفعالية وكفاءة عالية .

ما أردنا الغوص أكثر في دور عملية تفويض السلطة حيث لعملية تفويض السلطة دور هام في حل ومواجهة العديد من المشاكل ودفع المؤسسة نحو تحقيق اعلى درجة من الكفاءة والفعالية التنظيمية ، حيث من بين الأسباب هذه المشاكل هناك مركزية السلطة واحتكار الصلاحيات حيث تعني عملية تفويض السلطة امتلاك عدد أكبر من الصلاحيات ، مما يوجد نوعا من المرونة والسلاسة والسرعة في اتخاذ القرارات حيث يساعد الموظفين على التدريب على اتخاذ القرارات بأنفسهم دون الرجوع إلى رؤسائهم ويعد ذلك بمثابة فرصة لهم لإثبات ذاتهم والمشاركة في اتخاذ القرارات أي باختصار فإن عملية تفويض السلطة تقوم بتوفير الوقت والجهد وتطوير قيادات الصف الثاني وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة .

اشكالية الدراسة :

يعتبر تفويض السلطة من بين أنجع الاستراتيجيات و أحد أهم أدوات ادارة الوقت في المنظمات الحديثة حيث لا غنى للمدير الفعال لاسيما المنظمات ذات الحجم الكبير من اللجوء إلى تفويض جزء من سلطاته إلى من هم دونه في المستوى حيث أن على مستوى المؤسسات التعليمية من الصعب أن يتمكن الرئيس في بسط نفوذه وسلطته على كافة أجزاء الجهاز الاداري والامام بكافة التخصصات الفنية في كل قسم بدون تفويض وذلك لأن له طاقة وجهد وعلم محدودين لهذا يجب أن يوزع العمل على الموظفين معه في الجهاز الاداري وتدريب صف تان من الموظفين بتفويض جزء من سلطاته

المقدمة

لمهمة معينة ولمدة محددة ، وقد ذهب البعض إلى أنه عند تفويض السلطة لابد من تحمل المسؤولية ، ولابد من المحاسبة أو المساءلة لخلق توازن بين الصلاحية والمسؤولية ، فالصلاحية تعطي حق الممارسة ، والمسؤولية تشكل الالتزام بممارسة الصلاحية المفوضة .

وعليه فإن موضوع دراستنا هذه تتمحور حول موضوع تفويض السلطة كمتغير مستقل ومن جهة أخرى أثره على الفعالية التنظيمية كمتغير تابع حيث ارتعنا إلى تسليط الضوء على هذا الأخير محاولين الكشف عن مختلف التأثيرات التي يمكن لتفويض أن يحققها على الفعالية التنظيمية ، وقد اعتمدنا في دراستنا منهجية قوامها فصلين ولكل فصل مبحثين فالفصل الأول كان إطارا نظريا لمفهوم تفويض السلطة وكذا مفهوم الفعالية التنظيمية أما الفصل الثاني فتمثل في الإطار المنهجي للدراسة من خلال ربط المعلومات المتحصل عليها وربطها بالواقع من خلال تقصي عملية تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية في جامعة غرداية . وعلى ضوء ما تقدم تبلور مشكلة الدراسة في تساؤل أساسي مفاده :

- ما هو تأثير عملية تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية في جامعة غرداية ؟

-

- الأسئلة الفرعية : حيث تم تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعملية تفويض السلطة في زيادة الفعالية التنظيمية في جامعة غرداية محل الدراسة ؟
2. هل توجد علاقة بين عملية تفويض السلطة و الفعالية التنظيمية في جامعة غرداية محل الدراسة ؟
3. هل توجد فروقات في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عملية تفويض السلطة و زيادة الفعالية التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى العلمي ، الأقدمية ، نوع التفويض) ؟

- الفرضيات : وعلى ضوء ما تقدم يمكن صياغة الفرضيات التالية :

- ✓ الفرضية الأولى : هناك تأثير لعملية تفويض السلطة في زيادة الفعالية التنظيمية في جامعة غرداية محل الدراسة.
- ✓ الفرضية الثانية : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند بين عملية تفويض السلطة و زيادة الفعالية التنظيمية في جامعة غرداية محل الدراسة.
- ✓ الفرضية الثالثة : هناك توجد فروقات في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عملية تفويض السلطة و زيادة الفعالية التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى العلمي ، الأقدمية) .

المقدمة

- أسباب اختيار الموضوع :

يمكن حصر الأسباب والدوافع التي دفعتنا الى اختيار هذا الموضوع عن سائر المواضيع الاخرى فيما يلي :

1. الأسباب الذاتية :

- ✓ الرغبة والميل الشخصي في معالجة ودراسة موضوع تفويض السلطة في المنظمة وأثره على الفعالية التنظيمية .
- ✓ الموضوع الجدير بالدراسة من حيث أهميته وقيمته الحقيقية .
- ✓ محاولة معرفة مدى تأثير عملية تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجامعية .
- ✓ مساعدة المؤسسات الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل التغيير والتحسين والنمو

2. الأسباب الموضوعية :

- ✓ امكانية وقابلية البحث في هذا الموضوع وسهولة الوصول الى نتائج ملموسة عنه .
- ✓ توضيح الأثر الفعلي لعملية تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية .
- ✓ محاولة زيادة الوعي والتعريف بماهية وأهمية عملية تفويض السلطة .

- أهداف الدراسة :

يمكن تلخيص الاهداف التي يمكن الوصول اليها من خلال الدراسة فيما يلي :

- ✓ السعي لإبراز العلاقة الموجودة بين عملية تفويض السلطة والفعالية التنظيمية للموظفين.
- ✓ اظهار القيمة الحقيقية لعملية تفويض السلطة في المؤسسة الجامعية .
- ✓ التعرف على الأثر الذي يفرضه التفويض في تحسين وزيادة الفعالية التنظيمية لدى موظفي جامعة غرداية .

- أهمية الدراسة :

- ✓ تنبع أهمية هذا البحث من حيث أنه يدرس مدى تأثير الفعالية بمستوى التفويض والذي يعتبر من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين ولا يزال يحتاج الى دراسات جديدة .
- ✓ معرفة الواقع الفعلي لمستوى تفويض السلطة للموظفين في جامعة غرداية كون هذه الدراسة الميدانية نستطيع من خلالها ملاحظة مدى توفر أو غياب التفويض في المؤسسة .
- ✓ تسعى هذه الدراسة الى توضيح أهمية عملية تفويض السلطة في المؤسسة وأثرها على الفعالية التنظيمية .

المقدمة

- حدود الدراسة :

لقد حددت هذه الدراسة في المجالات التالية :

- (a) **الحدود الموضوعية :** يركز موضوع الدراسة على عملية تفويض السلطة والتعرف على أثرها في تحسين الفعالية التنظيمية في جامعة غرداية محل الدراسة .
- (b) **الحدود الزمانية :** أجريت الدراسة الميدانية في شهر أفريل 2022 .
- (c) **الحدود المكانية :** تمت الدراسة الميدانية بجامعة غرداية .
- (d) **الحدود البشرية :** اقتصرت هذه الدراسة على عينة مكونة من الموظفين الإداريين في جامعة غرداية .

- منهج وأدوات الدراسة :

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي و التحليلي ، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع و يصفها بشكل دقيق وصفا وكما ، وقصد الإجابة على الإشكالية الدراسة ومحاولة الإلمام بموضوعنا اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري للدراسة ، وإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة مستعملين في ذلك كل من الاستبيان الذي صمم من أجل استكمال أهداف البحث واختبار فرضياته باستخدام برنامج التحليل الإحصائي ،SPSS من أجل الحصول على النتائج ، كما اعتمدنا على التحليل في دراسة الحالة بجامعة غرداية وحصلنا على آراء أفراد عينة الدراسة من خلال مخرجات برنامج SPSS .

- مصطلحات الدراسة :

تتبنى الدراسة التعريفات الآتية لمصطلحاتها :

- ✓ **التفويض :** يعرف بأنه منح المسؤولية والصلاحيات إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد متفق عليه تحت إشراف الطرف الأول مع الاحتفاظ بالمسؤولية الكلية عن ذلك الواجب .⁽¹⁾
- ✓ **السلطة :** تعرف بأنها امتلاك قوة التأثير أو إعطاء الأوامر وقيادة الآخرين مع توقع كامل بأنهم سيفعلون ما يطلب منهم.⁽²⁾
- ✓ **الفعالية :** هي الأداء الحسن بل هي أداء الأعمال المناسبة في الاوقات المناسبة .⁽¹⁾

¹ هادي الدوسري ، معوقات تفويض السلطة من وجهة نظر القادة التربويين في المناطق التعليمية في الكويت ، مجلة المنارة ، العدد 26 ، 2020 ، ص 426 .

² كيث كينان ، أصول تفويض الصلاحيات ، الطبعة 1 ، الدار العربية للعلوم ، 1996 ، ص 61 .

المقدمة

✓ التنظيم : يعني تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف وإسناد مهمة الإشراف على كل مجموعة لشخص تمنح له السلطات الإشرافية اللازمة ، مع مراعاة التقسيمات الرأسية والأفقية اللازمة للإتمام البناء الهيكلي . (2)

- هيكل الدراسة :

للإجابة على إشكالية البحث واختبار فرضياته والوصول إلى إبراز أهميته وتحقيق أهدافه ، اقتضت الضرورة تقسيم بحثنا إلى فصلين تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة عامة تحوي ملخصا متبوعا بأهم النتائج المتحصل عليها . يتناول الفصل الأول تحديد الإطار الذي ستدور حوله دراستنا هذه والذي قسمناه إلى مبحثين ، ففي المبحث الأول تعرضنا لأدبيات النظرية لكل من عملية تفويض السلطة والفعالية التنظيمية من حيث المفاهيم الأساسية لكل منهما ، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الأدبيات التطبيقية أو الدراسات السابقة لموضوع الدراسة. أما الفصل الثاني فقد خصص لتحليل آراء مجتمع الدراسة بجامعة غرداية حيث قسم إلى مبحثين تناولنا في مبحثه الأول يتضمن لمحة حول الشركة محل الدراسة وطرق ومنهجية وأدوات الدراسة أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى تحليل ومناقشة النتائج في ضوء برنامج التحليل الإحصائي المعروف ببرنامج SPSS.

- نموذج الدراسة :

الجدول رقم 1: متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
تفويض السلطة	المتغير المستقل
الفعالية التنظيمية	المتغير التابع

¹ مياسة أودية ، الفعالية الادارية كآلية ترسيخ الحكم الراشد المحلي ، مجلة العلوم القانونية والسياسية ، العدد 16 ، الجزائر ، 2017 ، ص 412.

² طلعت عبد الوهاب وآخرون ، الإدارة العامة (المفاهيم - الوظائف - الأنشطة) ، دار الحافظ لنشر والتوزيع ، ص 104.

الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات

السابقة

الفصل الأول : الاطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد :

يعتبر تفويض السلطة من الموضوعات المهمة التي تجذب اهتماما كبيرا ومتواصلا من قبل رجال الادارة وفقهاء القانون ، حيث لتفويض السلطة دورا هاما في تنمية المهارات الادارية لدى المرؤوسين خاصة في ظل تنامي الدور الذي أصبح يلعبه المورد البشري في نجاح الفعالية التنظيمية وعليه حيث يسعى التفويض لتشجيع ومساعدة الأفراد والجماعات لصنع القرارات التي تؤثر على بيئة عملهم وفعالية أدائهم وعليه فإن التفويض يعد من أبرز العوامل التي تكشف عن القدرات والكفاءات المهنية للمرؤوسين وأحد أهم المهارات الادارية المساعدة التي توفر الوقت والجهد وتطور قيادات الصف الثاني. فعملية التفويض تقلل من أعباء الرؤساء مما يتيح لهم الاهتمام بالأمر الاستراتيجي حتى يحققوا التقدم والتطور والأداء الفعال لمنظمتهم وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال الفصل الأول من الدراسة حيث يعالج هذا الفصل في المبحث الأول مفاهيم حول متغيرات الدراسة (عملية تفويض السلطة وكذا الفعالية التنظيمية) ، أما المبحث الثاني فقد تم عرض أهم الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة كالآتي:

I. المبحث الأول : الإطار النظري .

II. المبحث الثاني : الدراسات السابقة .

I. المبحث الأول : الإطار النظري .

يعد التنظيم أحد وظائف الإدارة وبمناوبة الأداة اللازمة لتحقيق أهدافها ، ومما يزيد من أهميته أنه عملية تتسم بالاستمرار والتجدد والدوام ، مما يجعل مباشرة جميع السلطات والمسؤوليات وتنفيذ سياسات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة بالنسبة للمدراء أمرا في غاية الصعوبة ، وهذا ما قد يحتم عليهم تفويض بعض الصلاحيات إلى المرؤوسين الذين يشرفون عليهم ، فالتفويض هو جزء من التنظيم ويعتبر جوهر العملية الإشرافية داخل المنظمة ، حيث ينتج عن عملية تفويض السلطة تحقيق الفعالية والكفاءة المهنية لدى المرؤوسين ويساهم أيضا في تحسين مهارات وقدرات المرؤوسين في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الادارية الرشيدة والتي بدورها تقوم بتحقيق أهداف المنظمة .

المطلب الأول : الإطار النظري حول تفويض السلطة .

يعتبر تفويض السلطة من أهم الرأسمالية التي تلجأ إليها المنظمات الادارية من أجل توزيع السلطة بما يضمن تحصيل العملية الادارية وتلخيصها من أية تعقيدات أو عوائق قد تعترض سبيلها ، وبذلك فإنه ينظر إلى التفويض على أنه الأسلوب الذي يجعل العملية الإدارية امرا ممكنا .

الفرع الأول : مدخل مفاهيمي حول عملية تفويض السلطة .

يعد تفويض السلطة موضوعا مهما لكل من يعمل في المنظمات ومن خلال هذا الفرع سوف نتطرق إلى المفاهيم الأساسية لعملية تفويض السلطة .

1. تعريف تفويض السلطة : تعددت تعريفات تفويض السلطة حسب العلم الذي يتناوله وفيما يلي بعض

التعاريف التي وردت في علم الادارة.

فقد عرفه (أثرتون) بأنه إيلاء المسؤولية والصلاحيية إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضع متفق عليه وتحت اشرافك وفي الوقت نفسه ، تحتفظ بالمسؤولية الكلية لنجاح العمل .⁽¹⁾

¹ خلود عاصم وناس وأخرون ، تفويض السلطة في ظل تدقيق الأداء وانعكاساته على اتخاذ القرارات ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي السادس ، 2015 ، ص 406.

الفصل الأول : الاطار النظري والدراسات السابقة

وعرف توفيق عملية التفويض بأنها تعني أن يقوم الرئيس أو المدير بدراسة الأعمال التي يؤديها ، فيبقى لنفسه الأعمال التي يستطيع وحده أن يقوم بها بينما يوزع باقي الأعمال على العاملين معه . (1)

ويعرف التفويض بأنه " منح الغير-المفوض إليه- حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة. " (2)

كما يقصد بالتفويض أيضا " نقل الرئيس الاداري لجانب من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه ، مع بقاء مسؤوليته عن هذه الاختصاصات أمام الرئاسات العليا . (3)

وفي الشريعة الاسلامية عرف التفويض بأنه العقد الذي يعهد بمقتضاه الأصيل بجزء من مهامه إلى فرد آخر يؤديها نيابة عنه وتحت مسؤولية الأصيل وإشرافه . (4)

2. أهمية تفويض السلطة : لعملية تفويض السلطة أهمية تتمثل في الآتي :

تتجلى أهمية مبدأ تفويض السلطة من خلال ارتباطه بالهيكل التنظيمي الذي يؤثر بدرجة مباشرة في قدرة الادارة على تحقيق أهدافها المرسومة ، حيث يفيد رواد الفكر الإداري أن الهيكل التنظيمي ما كان ليظهر لولا عملية التفويض ، لأن السلطة بمجملها كانت في يد شخص واحد هو الرئيس الأعلى ، وعندما كان لا يستطيع أن يمارس كل الاختصاصات وحده ، قام بتفويض جزء منها للمستوى الذي يليه ، وقام هذا المستوى بذات الفعل مع المستوى الذي يليه وهكذا. (5)

وقد أظهر العديد من الباحثين دور وأهمية تفويض السلطة بالنسبة للمدرسة كنظام متكامل ، أن لتفويض السلطة أهمية كبرى في إدارة المدرسة ، حيث تساعد عملية تفويض السلطة على توفير وقت مدير المدرسة للتفرغ للمسائل الأكثر

¹ ممدوح سودي منوخ الظفيري ، أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء ، تخصص إدارة أعمال ، قسم إدارة أعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012 ، ص 12 .

² سليمان جميل ، تفويض السلطة مفتاح تحقيق التنمية الإدارية ، مجلة الاجتهاد القضائي ، العدد 17 ، 2018 ، ص 357 .

³ محمد بن عبد الله العثمان ، تفويض وأثره على كفاءة الأداء ، شهادة ماجستير ، تخصص العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، 2003 ، ص 43 .

⁴ برهان زريق ، التفويض في القانون الإداري ، ط 1 ، 2017 ، ص 36 .

⁵ حميد بن ناصر بن حمد الحجري ، أثر تفويض السلطة على أداء القيادات الإدارية ، شهادة ماجستير ، عمادة الدراسات العليا ، جامعة مؤتة ، الأداء ، شهادة ماجستير ، تخصص العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، 2003 ، ص 9 .

الفصل الأول : الاطار النظري والدراسات السابقة

أهمية ، كما أنها تزيد من النمو المهني للعاملين وتزيد من خبرتهم ، وهي تعمل أيضا على رفع الروح المعنوية للعاملين ، وتقليل الوقت اللازم للبت في بعض الأمور . (1)

3. خطوات تفويض السلطة : ويوجد ثلاثة خطوات مهمة ورئيسية وهي : (2)

✓ **تحديد المسؤولية :** إن تحديد المسؤوليات ليس بالأمر الهين ولهذا يجب تحقيق التفاهم بين الرئيس والمرؤوسين

حول الامور التالية والتي من شأنها ضبط بعض معالم المسؤوليات :

- الواجبات والأعمال التي يعهد للمرؤوسين انجازها.
- النتائج والأهداف المحددة التي يكون المرؤوس مسؤولا عن تحقيقها.
- مجالات عمل المرؤوس التي يكون مسؤولا عن تحقيقها.
- كيفية أو طريقة قياس الأداء في مجال من المجالات.

✓ **منح السلطة :** يجب التأكد هنا من أن السلطة الممنوحة تكافئ المسؤولية إذ يلاحظ أن بعض المدراء يميلون

إلى تحميل المرؤوسين المسؤولية ولا يريدون سلطات اتخاذ القرارات لديهم فيجب أن تعطى السلطة جانبيين هما التمكّن والنيابة. من جانب التمكّن من الضروري للفرد الذي تحدد له واجبات معينة أن يكون متمكنا من التصرف لإنجازها ، والسلطة هي التي تمكن الفرد من التصرف وبدونها يصبح عاجزا أو غير قادر على ذلك .وأما جانب النيابة فإن الفرد الذي فوضت إليه السلطة يعتبر ممثلا للشخص الذي فوض إليه هذا الحق (أي ينوب عليه) ويترتب عن ذلك أن يظل مفوض السلطة محتفظا بحق الرقابة الكاملة على من فوض إليه تلك السلطة ، كما يحق له استرجعها عند الضرورة وبمعنى أدق فإن تفويض السلطة لا يعني بأي حال من الاحوال التخلي عنها .

¹ محمود عبد الرحيم بدر غانم ، درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين ، 2015 ، ص 29.

² هباز ضياء الدين ، تفويض السلطة ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية ، شهادة ماجستير ، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2019 / 2020 ، ص 33-34.

الفصل الأول : الاطار النظري والدراسات السابقة

✓ **المسائلة والمحاسبة :** إن المرؤوس عندما يقبل السلطة الممنوحة إليه واللازمة لإنجاز العمل المطلوب فإن ذلك يحمله التزاماً بإنجاز ذلك العمل ، مع الاستخدام السليم للسلطة المفوضة إليه فإن هذا الالتزام من جانب المرؤوسين ومن جهة أخرى تنظيمية يطلق عليه المسائلة ، بمعنى أن المرؤوس يساءل أمام رئيسه عن الاستخدام عبر الملائم للسلطة المفوضة إليه وكذلك عن إنجاز المهام والأعمال والواجبات المحددة له .

4. أسباب تفويض السلطة : ترجع أسباب التفويض في كثير من المنظمات إلى التطور الذي صاحب نمو المنظمات وإلى فلسفة الإدارة اتجاه مركزية أو لامركزية السلطة . وبذلك يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم ، ويجب على المدير القيام بالتفويض لأسباب عديدة وهي : (1)

- ✓ إن المهام المسنودة إلى المدير قد تفوق بكثير تلك التي تمكنه القيام بها شخصياً ، ويقود هذا السبب إلى أسئلة تتعلق بدرجة (حجم) تفويض السلطة التي ينبغي على المدير القيام بها .
- ✓ إن تفويض السلطة هو العنصر الأساسي والخطوة الجوهرية في أي برنامج لتنمية المرؤوسين . فكل مكاسب وفوائد وبرامج التدريب بأشكالها المختلفة تذهب هباءً إذا تجاهل المدير عملية تفويض السلطة .
- ✓ إن كل مؤسسة من المؤسسات تحتاج بالضرورة إلى عمق في تنظيمها ، ففي أية لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة شاغليها أو ترقيتهم أو نقلهم أو مرضهم أو تقاعدهم ، وفي هذه الحالة يجب على غيرهم شغل هذه المناصب لكي يستمر التنظيم في سيره . فالمدير ما هو إلا فرد في صف من الأشخاص ، له سلف وعاجلاً أو آجلاً سيكون له خلف .

¹ إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا ، العلاقة بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية ، شهادة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح ،

الفصل الأول : الاطار النظري والدراسات السابقة

5. أنواع تفويض السلطة : التفويض له عدة أنواع وأشكال ، تختلف وفقاً لوجهات النظر التي ركزت عليها

مختلف الكتابات في علم الإدارة ، ويمكن أن نلمس هذا التعدد فيما يلي: (1)

✓ **التفويض الرسمي (الكتابي) والتفويض غير الرسمي (الشفهي):** التفويض الرسمي يجري بموجب مذكرة رسمية صادرة عن الرئيس لمرؤوسيه ، يحدد لهم فيها نطاق وحدود السلطة التي يحق لهم التصرف ضمنها ، ومما لا شك فيه أن هذا النوع هو الأكثر دقةً ووضوحاً ، ويقضي تماماً على عنصر عدن التأكد لدى المرؤوس . أما التفويض غير الرسمي ، فيكون بقيام الرئيس بتكليف المرؤوس بإنجاز عمل معين ، وإعطائه السلطة التي تساعد على هذا الانجاز شفهيًا ، خلال مقابلة بينهما ، أو عن طريق الهاتف ، مثلاً ، وهذا الشكل لديه خطورته وسلبياته ، إذ قد لا تنضح صورة التفويض وحدوده ، بالشكل الجيد والكافي لدى المرؤوس .

✓ **التفويض الجزئي الكامل والتفويض الجزئي الناقص :** يكون التفويض الجزئي كاملاً ، عندما يفوض المفوض إليه ، سلطة كاملة لإنجاز المهمة كاملة دون الرجوع للرئيس الذي فوضه السلطات ، ويكون التفويض الجزئي ناقصاً عندما يطلب المفوض من المفوض إليه أداء جزء من المهمة ، على أن تتم المهمة كلها ، إلا بالتفاهم مع المفوض

✓ **التفويض المشروط والتفويض غير المشروط :** يكون التفويض مشروطاً عندما يشترط على المفوض إليه موافقة الرئيس على العمل قبل أداءه ، ويكون غير مشروط عندما يكون المفوض إليه حراً في أداء العمل دون أي تحفظات .

✓ **التفويض المباشر والتفويض غير المباشر :** التفويض غير المباشر هو التفويض الذي يصدر من طرف سلطة أعلى من صاحب الاختصاص (المفوض) ، بتفويض بعض من اختصاصات هذا الأخير إلى غيره ، أما التفويض المباشر فهو التفويض الذي يصدر من المفوض نفسه ، وهذا الأخير ، هو التفويض الممارس بصفة شائعة في الإدارة .

✓ **التفويض البسيط والتفويض المركب :** التفويض البسيط يتم عندما يفوض المفوض جزء من اختصاصاته وسلطاته إلى واحد فقط من مرؤوسيه ، أما التفويض المركب فيتم عندما يفوض جزءاً كبيراً من اختصاصاته وسلطاته إلى عدد من المرؤوسين .

¹ محمد بن موسى ، أثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ، شهادة الماجستير ، تخصص علوم التسيير ، قسم إدارة المنظمات ، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ، جامعة المسيلة ، 2012 / 2013 ، ص 23-24.

الفرع الثاني : أساسيات حول تفويض السلطة .

1. شروط وقواعد تفويض السلطة : إن العمل المدير كإداري ناجح يحتاج منه أن يتبع بعض اللوائح

التنظيمية والتشريعات القانونية ؛ وذلك لتحديد الواجبات والمسؤوليات تبعا للسلطات المخولة للمديرين ، من أجل أن يحقق التفويض أهداف المؤسسة التعليمية بفعالية ، ويمكن تحديدها في سبع نقاط كما يلي :⁽¹⁾

- ✓ أولاً : استناد التفويض إلى نص قانوني وسلطة وظيفية تتمتع بالمسؤولية ، والتي يمكن أن تنعكس في القانون ، أو النظام ، أو اللوائح ، أو الأوامر الإدارية الصادرة من أعلى الهرم التنظيمي في التنظيم .
- ✓ ثانياً : أن يكون التفويض صريحاً ، حيث لا يجوز افتراض التفويض أو اللجوء إليه بطريق القياس ، أو التماثل ولكن لابد من إجازة المشرع له بنص قانوني صريح ، ويفضل أن يكون مكتوباً كذلك .
- ✓ ثالثاً : أن يكون التفويض جزئياً (جزئية التفويض) : حيث لا يصح التفويض بجميع الاختصاصات فقط .
- رابعاً : عدم تفويض السلطات المفوضة . وتجدد الإشارة إلى أنه لا يجوز أن يتكرر التفويض في ذات الاختصاص من المفوض إليه إلى من هو أدنى منه في الدرجة الوظيفية ؛ حتى لا تضيق المسؤولية .
- ✓ خامساً : وجود ضوابط للعلاقة بين المفوض والمفوض إليه ، فمثلاً يجب على المفوض الامتناع عن الإصدار قرارات تتعلق بالاختصاصات التي قام بتفويضها ؛ وذلك لتجنب التضارب والاضطراب فالعمل ، أو قد يحق للمفوض مراجعة القرارات التي اتخذها المفوض إليه في اختصاص معين ؛ وذلك للاطمئنان على سلامة العمل تنظيمياً و قانونياً .
- ✓ سادساً : ألا يكون التفويض محظوراً بالنص . أي يجب ألا يكون التفويض في اختصاص معين قد تم حظره صراحة أو ضمناً بواسطة نص دستوري أو تشريعي .
- ✓ سابعاً : أن يكون التفويض معلناً . حيث يستوجب إعلان القرار الذي أجاز التفويض .

¹ عصام الدين عوني أحمد ، اتجاهات المديرين والموظفين نحو تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس ، شهادة ماجستير ، تخصص التنمية المستدامة ، معهد التنمية المستدامة ، جامعة القدس ، 2017 ، ص 20-21 .

الفصل الأول : الاطار النظري والدراسات السابقة

2. مبادئ تفويض السلطة : يقوم تفويض السلطة على مجموعة من المبادئ التي تسهم في تعزيز وسائل نجاح

التفويض ، كما ذكرها الهاجري وهي على النحو الآتي : (1)

✓ **التفويض من حيث النتائج المنتظرة** : وهو أن يجد مدير المدرسة نفسه أمام مجموعة من المهام و المسؤوليات ، وفي ضوء هذه المهام يعمل المدير على تحديد الأهداف لهذه الأعمال ، وآليات تنفيذها ، وتفويض بعضها من صلاحياته لبعض منسوبيه للقيام بإنجاز هذا العمل ، وينتهي التفويض بنهاية المهمة الموكلة .

✓ **مبدأ إطلاق المسؤولية** : وفي هذا المبدأ يكون المفوض مسؤولاً أمام المفوض مسؤولية غير محددة ، ويكون الرئيس مسؤولاً أيضاً عن المهام والمسؤوليات لمرؤوسيه ، ولا يستطيع أن يتخلى عن هذه المسؤولية ، بيد أن هناك مواقف تظهر أن هذا المفوض لم يوفق في أداء هذا العمل أو أن الصلاحية التي فوضت غير مناسبة وهنا يكون لزاماً على المفوض أن يتنازل عن هذه السلطة أو تركها .

✓ **مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية** : وهذا يعني أن السلطة هي المركز التي تعطي المكانة للمسؤول للقيام بمهامه ، وإنجاز الأعمال بشكل مناسب ، لذا فلا بد من التوازن بين الصلاحية مع المسؤولية الملقاة .

✓ **مبدأ وحدة القيادة** : حتى يحقق التفويض أهدافه ، لا بد أن تكون وحدة القيادة واحدة ، والمرؤوس يتلقى التفويض من رئيس واحد ، منعا للازدواجية وتداخل المسؤوليات ، وعدم التشتت فإن تلقى الأوامر من أكثر من رئيس يؤثر على إنتاجية العمل .

¹ عبد العزيز بن سلمان بن عبد الرازق الدويش ، تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية ، قسم الإدارة والتخطيط التربوي ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامي ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 32، 1435، ص 129.

الفصل الأول : الاطار النظري والدراسات السابقة

3. أهم مزايا و متطلبات عملية تفويض السلطة :

(a) أهم مزايا عملية تفويض السلطة : تلجأ الإدارة العليا في المنظمة إلى ممارسة عملية تفويض السلطة للمستويات الأدنى ، وذلك للمزايا التي يمكن أن تحققها هذه العملية سواء على مستوى المنظمة أو المفوض و المفوض إليه ومن بين هذه المزايا نذكر :⁽¹⁾

- تخفف من أعباء القائد فيتفرغ لأعمال ذات الطابع العام والأكثر أهمية .
- التفويض فرصة لأعداد المرؤوسين لتسلم مراكز قيادية باكتسابهم الخبرة اللازمة .
- يساعد التفويض على خلق مناخات المشاركة في اتخاذ القرارات .
- التفويض يعمل على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وزيادة الشعور بالثقة والمسؤولية .
- التفويض يمنع التعددية في المستويات الإدارية والتي من شأنها أن تعيق الاتصالات و تدريب وتنمية المدراء.
- تحقيق التقارب بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الأخرى الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق التعاون والانسجام بينها .
- زيادة الرضا الوظيفي ، ويعزز الأثر الإيجابي للموظف ويعمل على رفع معنوياته .
- تحقيق السرعة في أداء الاعمال مما يحقق عائد أكبر للمنظمة بأقل تكاليف ممكنة .
- سرعة صنع القرار : التفويض يمنع المرور بمستويات تنظيمية مختلفة من أجل صنع القرار ، ويمنع مرور القرارات بالمستويات الدنيا من أجل توصيل وتطبيق القرار .
- حسن تنظيم العمل وعدم اضطرابه عند غياب المسؤول بحيث أن هناك من يؤدي دوره ويقوم مقامه وقت الضرورة أو عند الأزمات المفاجئة .
- التخطيط والإشراف والتقييم فالتفويض يتيح الوقت للمسؤول من أجل إعداد الخطط اللازمة والإشراف على تنفيذها وتقويمها .

¹ نادية كاهية ، دور تفويض السلطة في تحسين أداء القيادات الإدارية من وجهة نظر الموظفين ، شهادة ماستر ، تخصص تنظيم سياسي ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، الجزائر 2017/2018، ص 46.

الفصل الأول : الاطار النظري والدراسات السابقة

(b) أهم متطلبات عملية تفويض السلطة : يعد التفويض أحد الوسائل الناجحة في قيادة المدرسة وإدارتها من خلال الآخرين وبواسطة استغلال إمكانياتهم الفردية ، وعن طريق الربط بين متطلبات التفويض وأهدافه وبين قدرات المرؤوسين ، والعمل على تطوير مهارتهم عن طريق توفير المعلومات اللازمة لهم ، حتى يكون هناك توافق وانسجام بين الفرد والمهمة المفوضة له . من العوامل المساعدة التي تجعل التفويض عملية فعالة في المؤسسات التعليمية ما يلي : (1)

- ✓ تعريف المعلم أو الإداري المفوض إليه المهام بحدود هذه المهام بدقة وأن يتأكد المدير من درجة استيعابه من خلال المناقشة والمتابعة .
- ✓ اكتشاف قدرات العاملين وتوظيفها في إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق اختيار الشخص المناسب لتفويضه ، ومراعاة مبدأ التخصص ، ومنح الوقت الكافي لتنفيذ المهام .
- ✓ عدم إرهاق المفوض بالرقابة الزائدة ، ومنحه مزيداً من الحرية في التعامل مع المشكلات التي تعترضه ، وإعطائه الثقة وإشعاره بمسؤوليته عن النتائج العمل وبث روح الحماس في نفسه .
- ✓ فتح جميع قنوات الاتصال بين المدير ومن يصدر إليه التفويض ، وأن يتم الاتفاق على معدل الأداء المطلوب ومعيار الأداء المقبول .
- ✓ أن يتقبل المدير الأخطاء البسيطة ويتجاوزها ، ويكافئ المفوض إذا أنجز عمله بدرجة عالية من الاتقان مادياً أو معنوياً .
- ✓ ثقة المدير بنفسه وتمكنه من وسائل المتابعة والتحكم والقدرة على التدخل في حال وقوع خطأ .
- ✓ عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم المدير ، بحيث لا يتجاوز عددهم الحد الذي لا يستطيع معه المدير ممارسة عملية التفويض وما يليها من متابعة بفعالية عالية .
- ✓ التدرج في التفويض بحيث يبدأ في المهام البسيطة والأسهل تنفيذاً مع متابعة لتنفيذ ، ثم زيادة التفويض كلما تقدم الفرد في تنفيذ المهام بنجاح .
- ✓ أن يبقى المدير دائماً سبباً لسحب التفويض في أي وقت ، بشكل إيجابي لا يؤثر على نفسية المرؤوس ، أو يوحي بعدم الثقة بقدراتهم .

1 مبارك عبد الله العنزي ، علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري ، عمادة الدراسات العليا ، جامعة مؤتة ، 2009 ، ص 32-33.

4. مساوئ ومعوقات تفويض السلطة :

(a) مساوئ تفويض السلطة : ينتج عن عملية تفويض السلطة مجموعة من المساوئ وهي كالاتي : (1)

- أنها تتطلب طرق وأساليب رقابية كثيرة لضمان سير العمل المطلوب .
- إنها تؤدي في كثير من الأحيان إلى تكرار بعض الاعمال بواسطة أجهزة معتمدة .
- تطبيق اللامركزية يتطلب أعداد كبيرة من الخبراء و الفنيين الذين قد لا يتوفروا في المجتمع .
- تطبيق اللامركزية يؤدي إلى تعقيد عملية الاتصال بين الأجهزة المتباعدة بينما يكون الاتصال السريع أسرع وأسهل تحت النظام المركزي .
- عدم تطبيق اللامركزية بشكل صحيح مع وضع الضوابط الملائمة لها يؤدي الجهاز المركزية وتحد من سلطاته .

(b) معوقات تفويض السلطة : لعملية تفويض السلطة معوقات وصعوبات تحول دون القيام بها على أكمل وجه تتمثل

في التالي : (2)

- ✓ عدم اختيار المدير للشخص المناسب الذي يجب أن تفوض إليه السلطة .
- ✓ عدم الثقة المدير في المرؤوسين وخوفه من الفشل .
- ✓ عدم التحديد الواضح للسلطات والمسؤوليات .
- ✓ شعور القادة بأن الوظائف القيادية هي مراكز سلطة ونفوذ .
- ✓ هروب المرؤوسين من تحمل المسؤولية .
- ✓ عدم ثقة المدير في نفسه وخوفه من ظهور قدرات إبداعية للمرؤوسين .
- ✓ ضعف فعالية عمليات الرقابة .
- ✓ مقاومة التفويض خاصة في النظم البيروقراطية .

¹ لخنش فريد ، تفويض السلطة والفعالية التنظيمية ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة محمد ملين دباغين ، سطيف 2 ، الجزائر ، 2014 / 2015 ، ص 125 - 126 .

² محمد حسين رسمي وآخرون ، تفويض السلطة في الإدارات التعليمية وأثره على فاعلية الأداء ، مجلة كلية التربية ببنها ، العدد 106 ، 2016 ، ص 402 .

الفصل الأول : الاطار النظري والدراسات السابقة

- ✓ العوامل السياسية والتنظيمية .
- ✓ عدم الاقتناع التام بأهمية التفويض .
- ✓ يخشى المدير من فهم الآخرين أن تفويض للسلطة دليل على ضعفه .

المطلب الثاني : الإطار النظري حول الفعالية التنظيمية .

تعتبر الفعالية التنظيمية من المفاهيم المهمة في حياة المنظمات باعتبارها معيار للنجاح والاستمرارية خاصة بعد التطور الكبير واشتداد المنافسة ، وقد سعى الباحثون إلى إيجاد نظريات ونماذج تعتمد على المنظمات لتكون فعالة . وبذلك تعددت الآراء حول مفهوم الفعالية التنظيمية كما تعددت النماذج المحددة لها .

الفرع الأول : مدخل مفاهيمي حول الفعالية التنظيمية

تعد الفعالية التنظيمية موضوعا مهما لكل من يعمل في المنظمات ومن خلال هذا الفرع سوف نتطرق إلى المفاهيم الأساسية للفعالية التنظيمية .

1. تعريف الفعالية التنظيمية : نظرا لأهمية الفعالية التنظيمية اهتم الكتاب والباحثون بمفهومها فتعددت

وتنوعت تعاريفها كالآتي :

تعرف الفعالية على أنها : هي مدى قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المحددة له ، دون أن يعرض موارده المادية أو التنظيمية المستقلة للخطر أو الاستنزاف .⁽¹⁾

- فلقد عرفها كير شوف "RCHOFF.B.A" بأنها: مقياس لأداة المنظمة نسبة لأهدافها .⁽¹⁾

¹ الدراجي بن سلهوب ، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية ، شهادة ماجستير ، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، 2017/2018، ص 18.

الفصل الأول : الاطار النظري والدراسات السابقة

- يعرفه **ETZIONI** :على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية . (2)
- في حين أن دونيلي (**Donnelly**) يعرفها : بدرجة التطابق بين الأهداف والنتائج المحققة في حدود الموارد المتاحة . (3)
- فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها : "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمداخل المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات " . (4)
- يرى كل من (**Jamrog & Overholt، 2005**) أن الفعالية التنظيمية تقيس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق مهامها عبر تنفيذ استراتيجياتها الأساسية . (5)
- في قاموس "موريس" **Morris** تعني : المدى الذي نصل إليه في تحقيق الأهداف . (6)

2. أهمية الفعالية التنظيمية : تعددت أهمية الفعالية التنظيمية نذكر منها ما يلي (7)

- ✓ تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه ، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره ، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه .
- ✓ يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة لذا تعتمد بعض المنظمات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها .
- ✓ تعتبر أيضاً بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المنظمة وتفوقها ، في جميع مجالات نشاطها ، فهي خاصة كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة .

¹ نور الدين تاويرث ، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ، شهادة دكتوراه ، قسم علم النفس وعلوم التربية ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة محمود منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2006 / 2005 ، ص 145.

² مالكية حميدة ومختار عيراج ، الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة ، الأفاق للدراسات الاقتصادية ، العدد الثاني ، الجزائر ، ص 270.

³ بن علي عبد الوهاب ، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم ، شهادة ماجستير ، علم النفس ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران 2 ، 2014 / 2015 ، ص 50.

⁴ عزام محمد حسن العثماني ، دور القيادة التحولية في تحقيق الفعالية التنظيمية ، جامعة الأقصى بغزة ، فلسطين ، 2017 ، ص 44.

⁵ همام خونده ، أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي والتعلم التنظيمي في الفعالية المؤسسية ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2015 ، ص 121.

⁶ محمد نسيم علي سويلم ، التوأمان / الكفاءة والفعالية ، دار جونا للنشر والتوزيع ، 2016 ، ص 66.

⁷ عزام محمد حسن العثماني ، مرجع سبق ذكره ، ص 46.

الفصل الأول : الاطار النظري والدراسات السابقة

3. أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية : إن تطبيق المعارف الجديدة تتطلب سنوات من التحري وبحوث

التطوير وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة لكشف كيف يمكن تطبيق هذه المعرفة النامية لتنظيم الجهود البشرية داخل المنظمات وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية منها : (1)

✓ **اللامركزية والتفويض :** وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية ، والا هم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية ، وفي هذا تقدم مؤسستي سيرز روبك وشركائهم مثلاً مهماً : فهما تفرضان الإدارة بالأهداف وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم .

✓ **توسيع العمل :** رواده هما شركتي أي . بي . أم وديترويت فهما يشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم ، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية .

✓ **تقييم الأداء :** إن البرامج التقليدية للتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والرقابة بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه ، وفي تقييم أداءه بشكل دوري ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية ، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جداً ، ومن أمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج شركة جنرال مليز وشركة أنسول للكيماويات .

✓ **زيادة فعالية الاتصال :** يمكن القيام بعد إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم منها :

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات و المستويات.
- إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلفة الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها.
- تسهيل الحصول على التغذية العكسية ، والاهتمام بانشغالات العمال والمنفذين الصاعدة إلى المشرفين والمسؤولين ، والعمل على فهمها والاستجابة لها ما أمكن.

¹ الأحسن عبيدي وعبد الغني ، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية ، شهادة ماجستير ، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، الجزائر ، 2020/2019 ، ص 37-38.

الفصل الأول : الاطار النظري والدراسات السابقة

الفرع الثاني : قياس ونماذج الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة بها .

1. **قياس الفعالية التنظيمية :** تجسد الفعالية كمتغير تابع في الدراسات السيسولوجيا ، إلى عدة أبعاد يمكن

في ما بعد تجزئتها إلى مؤشرات ، وهي كما حددها كل من توم بيترز وروبرت وترمان في كتابهما المشهور "

البحث عن الابداع " ، والتي جاءت على النحو التالي : (1)

- التأكيد على الإنجاز .

- الاهتمام بالمستفيدين من خدمات التنظيم .

- درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف .

- زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين .

- تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها .

- وجود علاقات جيدة مع التنظيمات المشابهة .

- بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة .

- اقتصار الرقابة على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع .

كما وجد كامبال وآخرون من خلال دراسة البحوث في هذا المجال 30 معياراً لقياس الفعالية وهي :

الفعالية العامة ، الإنتاجية ، حسن التصرف ، الرح ، النوعية ، الحوادث ، التوسع ، التغيب ، ترك العمل ، الرضا

عن العمل ، الحوافز ، الروح المعنوية ، المراقبة ، الصراع والتجانس ، المرونة والتكيف ، التخطيط ووضع الأهداف ،

الاجتماع حول الأهداف ، داخلية أهداف التنظيم ، وحدة الدور والمعيار ، مهارة تسيير الافراد ، مهارة تسيير

المهام ، خفة وسهولة ، استغلال المحيط ، الاتصالات ، التقييم الخارجي ، الاستقرار ، قيمة العامل البشري ،

المساهمة وتقسيم النفوذ ، تكوين العمال والتطوير ، التركيز على الإنجاز .

¹ مخلوفي محمد ، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية ، شهادة ماجستير ، تخصص التنظيمات و المناجمت ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر 2 ، الجزائر ، 2014/2015 ، ص 89-90.

الفصل الأول : الاطار النظري والدراسات السابقة

2. نماذج الفعالية التنظيمية : للفعالية التنظيمية العديد من النماذج نذكر منها :⁽¹⁾

الجدول رقم 2 : يوضح النماذج الأكثر شيوعا في الفعالية التنظيمية.

النموذج	التعريف المنظمة تعبر فعالة إلى الحد الذي فيه.....	متى يتم التطبيق و الاستخدام يعتبر النموذج الاكثر تفصيلا
نموذج الأهداف .	تحقق أهدافها الموضوعية .	تكون الأهداف محدد بوضوح وبوقت معين قابل للقياس ومتفق عليه.
نموذج موارد النظام.	عندما تحصل على الموارد اللازمة .	توجد علاقة واضحة بين المدخلات والأداء .
نموذج العمليات الداخلية	لا يوجد ضغط داخلي مع وجود أداء داخلي سهل.	توجد علاقات واضحة بين العمليات التنظيمية والأداء .
نموذج العمليات الاستراتيجية	كل المجموعات الاستراتيجية تتمتع بالحد الأدنى من الرضا .	تكون المجموعات لديها تأثير قوي على المنظمة ويجب الاستجابة لهذا الطلب .
نموذج القيم المتنافسة	يكون التأكيد المعايير الموجودة في أربعة أبعاد في المصفوفة المختلفة لتقابل تفصيلات الأطراف المختلفة .	تكون المنظمة غير واضحة في معاييرها أو عندما تختلف المعايير باختلاف الوقت .
نموذج الشرعية	تنجو المنظمة نتيجة لدخولها واشتراكها في النشاط الشرعي لها .	يكون البقاء على قيد الحياة أو التدهور أو الفناء بين المنظمات هو مجال الاهتمام .

¹ حاجي أبو بكر الصديق ، الفعالية التنظيمية لإدارة الرياضية وانعكاساتها على أسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الإداري ، شهادة ماجستير ، تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة ، قسم الإدارة والتسيير الرياضي ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2013/2012 ، ص 8.

الفصل الأول : الاطار النظري والدراسات السابقة

تكون معايير الفعالية غير واضحة أو الاستراتيجية المطلوبة تكون من أجل التحسن و التطوير.	لا يوجد في المنظمة أخطاء أو مؤشرات لعدم الفعالية .	نموذج الأخطاء المشتقة
يكون من المفضل عمل مقارنة بين المنظمات المشابهة .	أداء المنظمة يعتبر عال ومرتفع بالمقارنة بباقي المنظمات المشابهة .	نموذج الأداء المرتفع

3. العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية : يمكن أن تقدم مجموعة العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية

التنظيمية ليس على سبيل الحصر فيما يلي : (1)

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمد في المؤسسة .
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة .
- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي .
- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي .
- وحدة السلطة الأمرة والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة .
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية .
- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي و اللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني .
- فلسفة التعامل مع البنية الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطاءها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية .
- القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة .
- نظم الرقابة والمتابعة المعتمدة في شكل جزاء وعقاب .
- شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
- القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.

¹ بن علي عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 71-72.

II. المبحث الثاني : الدراسات السابقة .

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع البحث من خلال دراسة المتغيرات ذات العلاقة بالموضوع الحالي ، بحيث اختلفت وتباينت الدراسات في معالجة مواضيعها بغية توصل إلى النتائج المرجوة. ومنه فتعتبر هذه الدراسة كمحاولة تكملة أو تطرق إلى بعض الجوانب التي لم يتم توصل إليها من خلال الدراسات السابقة .

المطلب الاول : الدراسات المشابهة لدراسة الحالية .

تشكل الدراسات السابقة أهمية بالغة لأي باحث بل أن توفرها من عدمه أساس استمرار الباحث فيما اختار من مشكلة، وعلى ذلك فهي تزود الباحث بالنتائج التي توصلت لها ومن ثم يبنى عليها الباحث دراسته وهو الهدف الرئيسي من هذه الأخيرة، غير تشكل أهمية بالنسبة للباحثين المستجدين حيث توفر لهم كما من المعلومات الجاهزة ليس هذا فحسب بل تساعدهم في تحديد المراجع والدراسات التي يمكن الاستفادة منها .

أولاً : هباز ضياء الدين بعنوان " تفويض السلطة ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية " دراسة حالة بالبلدية ومحطة الضخ مكرر 1 المرارة جامعة ولاية الوادي ، مذكرة ماستر ، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل ، كلية العلوم 2020/2019.

تمثلت إشكالية الدراسة في ما هو دور تفويض السلطة في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسة ؟ و هدفت هذه الدراسة الى التالي : الوقوف على مدى الوعي بعملية التفويض في الإدارة ودرجة تطبيقها والتأكيد على أهميتها ، وكذا التعرف على الدور الذي يلعبه التفويض في زيادة سرعة اتخاذ القرارات ، و التعرف على الدور الذي يلعبه التفويض في تدريب العاملين على تحمل المسؤولية ، لتعرف على الدور الذي يلعبه التفويض في رفع كفاءة المؤسسة . فهم عملية التفويض وأشكالها بالمؤسسة . حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، تم استخدام أسلوب العينة القصدية في الدراسة الميدانية . وتم استخدام اداة الاستبانة في عملية

الفصل الأول : الاطار النظري والدراسات السابقة

جمع البيانات من العينة ، حيث بلغ حجم عينة الدراسة 30 موظف حيث تم اخذ 15 موظف من كل مؤسسة. تم التوصل من خلال الدراسة إلى :

- ✓ تفويض السلطة يلعب دور المحفز للموظفين ويساهم في زيادة سرعة اتخاذهم للقرارات في المؤسسة .
- ✓ تفويض السلطة له دور كبير في تدريب العاملين على تحمل المسؤولية عن طريق تحميلهم جانب من المسؤولية باستمرار.
- ✓ تفويض السلطة يعمل على تحسين وتطوير الأداء وبالتالي يرفع من كفاءة الموظفين والمؤسسة.

ثانيا : دراسة حاجي أبو بكر الصديق بعنوان " الفعالية التنظيمية في الإدارة الرياضية وانعكاساتها على أسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الإداري " دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2016/2015.

تمثلت إشكالية الدراسة في الآتي : هل الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية لها دور فعال في رسم الواقع الحقيقي لعملية اتخاذ القرار من طرف القائد الإداري؟ وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الفعالية التنظيمية وانعكاساتها على أسلوب اتخاذ القرار من طرف القائد الإداري ، ووضع أطار عام مقترح لدراسة الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وخاصة في الجزائر . اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، تم استخدام أسلوب العينة في الدراسة الميدانية . وتم استخدام اداة الاستبانة في عملية جمع البيانات من العينة ، و بلغ حجم عينة الدراسة 20 موظف . توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ✓ تسطر الاهداف في المؤسسة الرياضية يلعب دورا ايجابيا في اتخاذ القرار للقائد الإداري .
- ✓ وضع الخطط المناسبة من طرف المؤسسة الرياضية يجعل عملية اتخاذ القرار عملية ذات معنى ايجابي .

ثالثا: دراسة لخنش فريد بعنوان " تفويض السلطة والفعالية التنظيمية لدى الموظفين " دراسة الحالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بولاية الجلفة ، مذكرة ماستر ، تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف 2 ، 2015/2014.

تمثلت اشكالية الدراسة في الآتي : ما هو تأثير عملية تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية ؟ و هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف عن كثر على الواقع الفعلي لمدى تطبيق

الفصل الأول : الاطار النظري والدراسات السابقة

عملية تفويض السلطة وتأثيرها على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية ، كما هدفت بشكل رئيسي للكشف عن التأثيرات التي تحدثها عملية التفويض في تحقيق الكفاءة الإدارية والرضا الوظيفي وكذا في زيادة سرعة اتخاذ القرارات وفعاليتها لدى الموظفين. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، تم استخدام أسلوب العينة في الدراسة الميدانية . وتم استخدام اداة الاستبانة في عملية جمع البيانات من العينة ، و بلغ حجم عينة الدراسة 62 موظف اداريا من بينهم 21 إطار إداري و 41 عون تحكم . بناءا على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج نستخلص أن لعملية تفويض السلطة تأثير إيجابي على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية ، ومن ضمن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية أن تراكم الأعمال في المؤسسة يؤثر على الأسلوب المتبع في التفويض حيث أن أغلبية الموظفين المفوضين يلجئون لاستخدام التفويض الشفهي للتخلص من الضغوطات ، كما أن توفر عامل الثقة بين الرئيس والمرؤوس يؤثر على نفسية الموظف بشكل إيجابي حيث يدفعه لزيادة الأداء وبذل الجهد وتحمل المسؤولية .

رابعا : دراسة نور الدين تاويريت بعنوان " قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي " دراسة الحالة في المنظمات الصناعية بمنظمة SONACOM بولاية قسنطينة وبمنظمة SONTTEX ENICAB بولاية بسكرة ، شهادة دكتوراه ، تخصص علم نفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة محمود منتوري قسنطينة ، 2006 /2005 .

هدفت هذه الدراسة الى التالي : الوقوف على وعي الإطارات بأهمية العلاقة القائمة بين التقييم التنظيمي والفعالية التنظيمية (تحقيق المنظمة لأهدافها) ، المساهمة في إثراء رصيد البحث العلمي الفتي في مجال السلوك التنظيمي بصفة خاصة وعلم النفس العمل والتنظيم بصفة عامة ، الخروج باقتراحات وتوصيات في ضوء نتائج البحث يساعد إطارات المنظمة على تخطيط الأهداف وبلوغها ، المساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي مكيف مع الثقافة التنظيمية في الجزائر . واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي . حيث تم التوصل من خلال الدراسة إلى النتائج التالية :

✓ بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي و بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية و بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية يستخدم في قياس فعالية المنظمة.

خامسا : دراسة محمد بن عبد الله العثمان بعنوان " تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء " دراسة الحالة لدى الشرطة بمنطقة الرياض ، مذكرة ماستر ، تخصص علوم إدارية ، جامعة نايف ، 2003.

الفصل الأول : الاطار النظري والدراسات السابقة

تمثلت اشكالية الدراسة في الأتي : مشكلات تفويض السلطة لدى أجهزة الشرطة التي يترتب عنه حدوث اختناقات في العمل وتعطيل مصالح المستفيدين من الأنشطة في تلك الأجهزة وتأثير الروح المعنوية للمرؤوسين ؟ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الايجابية لنجاح عملية تفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض ، كما هدفت أيضا على التعرف على العوامل المعوقة لتفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض ، كما هدفت بشكل أساسي الى التعرف على تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدى الشرطة منطقة الرياض . اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، تم استخدام أسلوب العينة في الدراسة الميدانية . وتم استخدام اداة الاستبانة في عملية جمع البيانات من العينة ، و بلغ حجم عينة الدراسة 282 موظف. و تم التوصل من خلال الدراسة إلى :

فوائد تفويض السلطة في تطوير مرونة العمل الشرطي ومنها تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين وعدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الاداري ، كما تم التوصل إلى لتفويض السلطة معوقات تتمثل في حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض وعدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية .أيضا أظهرت نتائج الدراسة القوى الدافعة لنجاح عملية التفويض السلطة ومنها وجود تنمية العلاقات الايجابية بين الأعضاء والارتقاء بمستوى الأداء و الاستثمار الأفضل للوقت .بناء على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج نستخلص أن لعملية تفويض السلطة تأثير إيجابي على كفاءة الأداء ومنها أن تفويض السلطة يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الاضافية ويعمل على زيادة كمية العمل المنجز .

المطلب الثاني : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

في الجدول الآتي يتم فيه تلخيص الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

الجدول رقم 3 : يوضح الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

معايير التشابه والاختلاف	الدراسة الأولى	الدراسة الثانية	الدراسة الثالثة	الدراسة الرابعة	الدراسة الخامسة	الدراسة الحالية
الحدود الزمانية	2020/2019	2016/2015	2015/2014	2006/2005	2003	2022
الحدود المكانية	بالبليدية ومحطة الضخ مكرر 1	مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة	المؤسسة العمومية الإستشفائية بولاية	بمنظمة SONACOM	لدى شرطة منطقة الرياض	جامعة غرداية

الفصل الأول : الاطار النظري والدراسات السابقة

منهج الدراسة	وصفي	وصفي	وصفي تحليلي	وصفي	وصفي	وصفي	المرارة جامعة ولاية الوادي	الجلفة	ولاية قسنطينة و منظمة SONTTEX ENICAB ولاية بسكرة
أداة الدراسة	استبانة	استبانة	الملاحظة والمقابلة	استبانة	استبانة	استبانة			
عينة الدراسة	30 موظف إداريا	282 ضباط شرطة	62 موظف إداريا	20 موظف إداريا	53 موظف إداريا				
أهداف الدراسة	الوقوف على مدى الوعي التفويض في الإدارة ودرجة والتأكيد أهميتها	الوقوف على وعي الإطارات بأهمية العلاقة القائمة بين التقييم التنظيمي والفعالية التنظيمية (تحقيق المنظمة لأهدافها)	محاولة التعرف عن كذب على الواقع الفعلي لمدى تطبيق عملية تفويض السلطة وتأثيرها على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية	التعرف على العلاقة بين الفعالية التنظيمية وانعكاساتها على أسلوب اتخاذ القرار من طرف القائد الإداري ، ووضع إطار عام مقترح لدراسة الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وخاصة في الجزائر	التعرف على الأثر الذي يفرضه التفويض في تحسين وزيادة الفعالية التنظيمية لدى موظفي جامعة غرداية	هدفت بشكل أساسي الى التعرف على تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدى الشرطة منطقة الرياض			

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الأول : الاطار النظري والدراسات السابقة

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل الأول من دراستنا قمت في شقه الأول بتطرق إلى الاطار النظري والذي جاء به تفويض السلطة وأهم مبادئه ومراحله وأيضا تطرقنا الى الفعالية التنظيمية واهم متطلباتها والعوامل المؤثر بها .

وفي الشق الثاني من هذا الفصل تناولنا الدراسات السابقة وقد تم تناول الدراسات التي شملت موضوعي تفويض السلطة والفعالية التنظيمية .

الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية بجامعة غرداية

تمهيد :

سنحاول بعد دراستنا للجانب النظري في الفصل السابق التطرق في هذا الفصل إلى دراسة الحالة التطبيقية، و ذلك بإسقاط المفاهيم النظرية و تجسيدها ميدانيا على جامعة غرداية ومن أجل ذلك قمنا بدراسة ميدانية كان الغرض منها جمع المعلومات التي تخص الدراسة وتخدمها و لهذا سوف نقوم بدراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

- I. المبحث الأول : تقديم عام لجامعة غرداية طرق وأدوات الدراسة .
- II. المبحث الثاني : تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج .

I. المبحث الأول : تقديم عام لجامعة غرداية طرق وأدوات الدراسة .

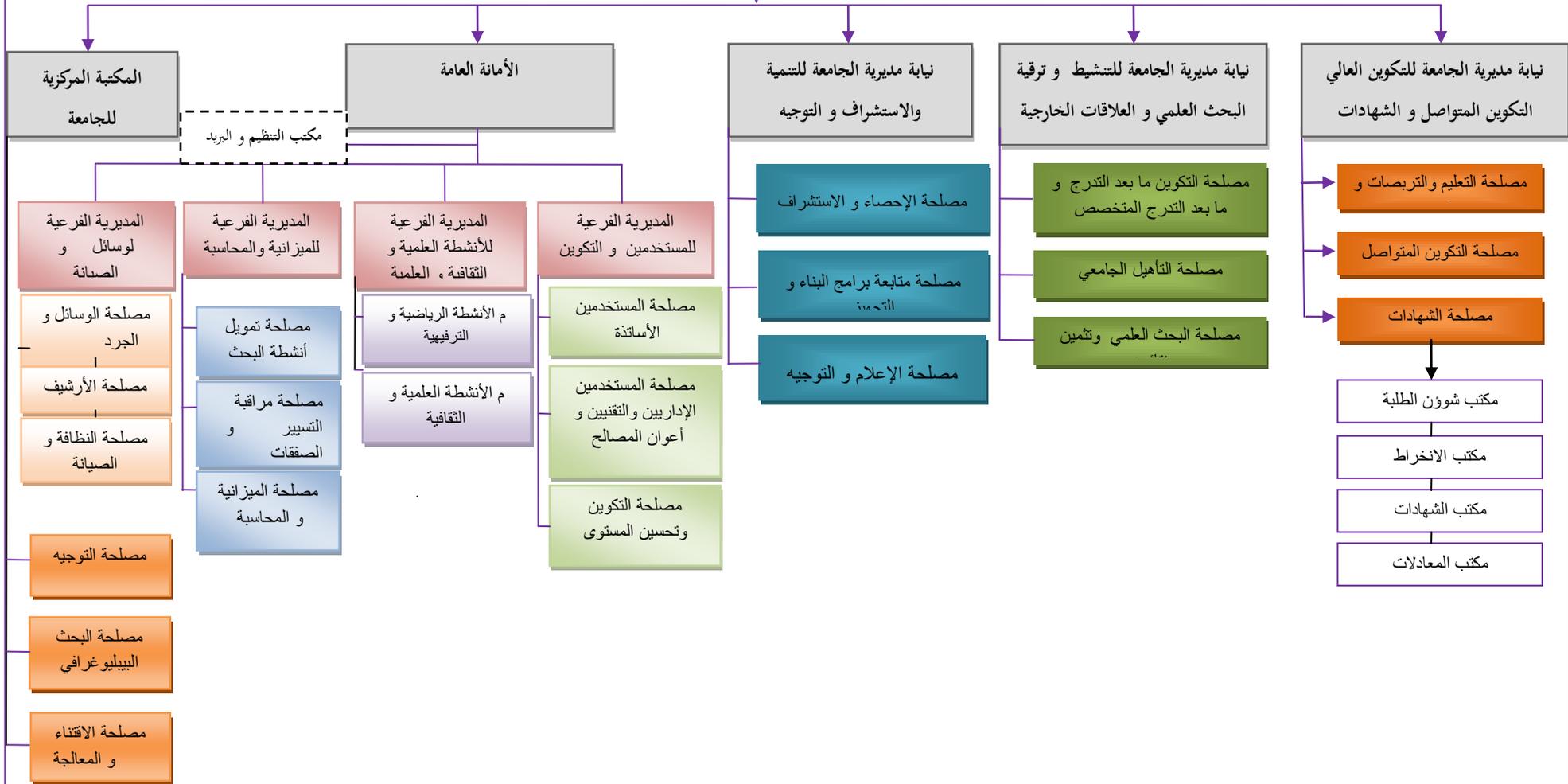
المطلب الأول : تقديم عام لجامعة غرداية .

لقد كانت الدراسة على مستوى جامعة غرداية وهي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، أنشأت في العام 2004 كملحقة جامعة الجزائر بغرداية بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425هـ الموافق لـ 24 أوت 2004م. بعدها شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطورا متسارعا حيث أنه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-302 المؤرخ في 16 أوت 2005م أنشئ المركز الجامعي بغرداية، مع انضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة بمبليلى إلى المركز . توج ذلك كله بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12/248 المؤرخ في 14 رجب 1433هـ الموافق لـ 04 يونيو 2012م، متربعة على مساحة قدرها 30 هكتار، وتتسع لـ 6000 مقعد بيداغوجي استلمت منه 2000 مقعد و4000 مقعد قيد الإنجاز بالإضافة إلى الامكانيات البشرية فهي تضم حوالي 311 موظف اداري.تتكون الجامعة من ستة كليات وهي كالأتي : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض / كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية /كلية الحقوق والعلوم السياسية / كلية العلوم والتكنولوجيا / كلية الأدب واللغات . وتحتوي على هياكل بيداغوجية متنوعة: مدرجات / قاعات للتدريس / قاعات للانترنت/ 02 قاعة محاضرات / قاعات للاجتماعات / مكاتب إدارية و بيداغوجية / مخابر / 02مكتبة وقاعات مطالعة / ميدياتيك / قاعة التعليم المتلفز / نوادي / مرافق رياضية / عيادة طبية / ديوان المطبوعات الجامعية / مركز التعليم المكثف للغات / مطبعة جامعية / محكمة افتراضية. وللجامعة مخطط لهيكلها التنظيمي كالأتي :

الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية :

الهيكل الاداري لجامعة غرداية

مدير الجامعة



المطلب الثاني : طرق الدراسة .

سنتطرق في هذا المطلب إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة وعينتها، ومتغيرات الدراسة.

الفرع الأول : منهجية الدراسة .

تهدف هذه الدراسة إلى بحث نظام فرق العمل وأثره في تحسين الخدمة العمومية، وقد طبقت هذه الدراسة على شركة نפטال بغرداية، لبلوغ الهدف تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري كما اعتمدنا على المنهج التحليلي في دراسة الحالة على الاستبيان، وقد تم توزيع استبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثمة تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 22 والاستعانة أيضا ببرنامج Excel .

الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة .

أولا - مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من 311 موظف إداري بمختلف الرتب والوظائف بجامعة غرداية .
ثانيا - عينة الدراسة : تم اختيار عينة تضم 53 موظف إداري بمختلف الرتب والوظائف بجامعة غرداية .

الفرع الثالث : متغيرات الدراسة .

لقد اعتمدنا على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع حيث أن المتغير المستقل هو : تفويض السلطة وأما المتغير التابع فهو : الفعالية التنظيمية .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بجامعة غرداية

المطلب الثالث : أدوات الدراسة .

سنتطرق في هذا المطلب إلى توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة والمراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع، كما يتم أيضاً عرض مجريات الدراسة ، وكذا عرض صدق وثبات الاستبيان .

الفرع الاول : الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة .

جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها ، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) النسخة 22 وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- ✓ اختبار ألفا كرومباخ **Cronbach's Alpha** : لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- ✓ معامل ارتباط بيرسون **Pearson Correlation Coefficient** : لقياس صدق الفقرات ولقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين فإذا كان المعامل قريب من 1 (+) فإن الارتباط قوي وموجب (طردي) ، وإذا كان قريب من 1 (-) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي) ، وكلما قرب من 0 يضعف إلى أن ينعدم .
- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي اختبار كولمجروف - سمرنوف **1- sample K-S** : لمعرفة مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- ✓ التكرارات والنسب المئوية : وذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة .
- ✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري : لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور الدراسة.
- ✓ معامل الارتباط سبيرمان : لقياس قوة الارتباط بين المتغيرات.
- ✓ اختبار مان وتيني : للعينات المستقلة اللامعلمية لقياس الأثر متغير الشخصية .
- ✓ اختبار كروكسال - واليس : للعينات المستقلة اللامعلمية لقياس الأثر متغير الشخصية والوظيفية .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بجامعة غرداية

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الثلاثي كما هو موضح في الجدول أدناه حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى $2=1-3$ ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية

$2/3 = 0.6$ تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي :

الجدول رقم 4 : قائمة النقاط لمقياس ليكارت الثلاثي .

التصنيف	غير موافق	محايد	موافق
النقاط	1	2	3
مجال المتوسط الحسابي المرجح	من 1 إلى 1.66	من 1.67 إلى 2.33	من 2.34 إلى 3

المصدر : من إعداد الطالبة .

الفرع الثاني : أدوات جمع البيانات .

(a) الاستبيان : تم الاعتماد في بحثنا هذا على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والاستفادة منها.

الجدول رقم 5 : الاحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان .

عدد الاستبيانات	التكرار	النسبة المئوية
الموزعة	58	100 %
المسترجعة	53	91.38 %
غير المسترجعة	5	8.62 %
القابلة للمعالجة	53	91.38 %

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على استمارات الاستبيان .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بجامعة غرداية

تمثل الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة ، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة وتم عرضه على عدد من الأساتذة المتخصصين لتحكيمه ، وبعد تعديله تم توزيع 58 استمارة منها 5 غير مسترجعة أي بنسبة ، 8.62 % ولم تكن هناك أي استمارة ملغاة وعدد الاستمارات المسترجعة والقابلة للتحليل بلغت 53 أي بنسبة 91.38 % حيث خضعت جميعها للتحليل الاحصائي. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث أجزاء وهي كما يلي:

الجزء الأول : يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من 4 فقرات تخص: "الجنس ، المستوى العلمي، الأقدمية ، نوعية تفويض المؤسسة ، " قصد التعرف على خصوصيات المبحوثين .

الجزء الثاني : تفويض السلطة الذي يحتوي على 14 عبارة .

الجزء الثالث : الفعالية التنظيمية الذي يحتوي على 12 عبارة .

(b) الوثائق : تم الاعتماد على الوثائق والمعلومات الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث عدد الكامل للموظفين الإداريين بالمؤسسة و حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة .

(c) المصادر الثانوية :

✓ استعمال المراجع والكتب العربية المؤلفة حول الموضوع.

✓ استخدام المؤلفات والأبحاث المنشورة والدراسات المحكّمة في المجالات ، المذكرات و أطروحات التي صممت في نفس الموضوع.

الفرع الثالث : صدق وثبات الاستبيان و معامل ارتباط قوة اتساق محاوره .

(a) ثبات و صدق الاستبيان :

أولا - التحكيم: من أجل إضفاء عامل الصدق العلمي والمنهجي على الاستبيان، عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم 2 و قد أستجيب لآراء السادة المحكمين وتعديل ما يمكن تعديله في ضوء مقترحاتهم.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بجامعة غرداية

ثانيا - قياس ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

تم تطبيق خطوات الثبات على مجتمع الدراسة وذلك باستعمال معامل ألفا كرونباخ
Cronbach's Alpha لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان ، حيث يجب أن تكون قيمة أكبر من
0.6 والنتائج متمثلة في الجدول الموالي :

الجدول رقم 6: يمثل نتائج اختبار ثبات الاستبيان من خلال اختبار ألفا كرونباخ

معامل الثبات		
القسم	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول تفويض السلطة	14	0,786
المحور الثاني الفعالية التنظيمية	12	0,755
جميع الفقرات	26	0,755

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم 6 نلاحظ أن بالنسبة لمعامل ثبات الاستمارة كرونباخ ألفا فقد قدرت قيمته بـ **0.755** وبذلك أمكن القول بأن عبارات الاستمارة و أسئلتها متناسقة داخليا بدرجة جيدة .

ثالثا - معامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات. و منه معامل هو $\sqrt{0.755}$ و نجده يساوي **0.868** ما يدل على قياس و ملائمة العبارات للهدف المراد الوصول إليه من خلال الاستبيان.

(b) معامل الارتباط لإثبات قوة الاتساق بين فقرات الاستبيان.

لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين، فإذا كان معامل الارتباط قريب من (+1) فإن الارتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان معامل الارتباط قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي) ؛ وكلما اقترب من الـ (0) يضعف إلى أن ينعدم.

الجدول رقم (7): يمثل نتائج اختبار معاملات الارتباط لكل محاور الاستبيان

النتيجة	معامل الارتباط	عدد الفقرات	عنوان المحور
معنوي	0,608	14	تفويض السلطة
معنوي	0,608	12	الفعالية التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بجامعة غرداية

نلاحظ من خلال الجدول رقم 7 بأن معامل الارتباط متوسط وتجاوز 0.6 في محوري الاستبيان مقتربا من 01، عند مستوى دلالة 0,000 ، الأمر الذي يدل على العلاقة الوثيقة لأسئلة كل محور ببعضها ويؤشر على أن هامش الخطأ قليل جدا في حال ما أعيدت التجربة في نفس الظروف.

المبحث الثاني : تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج .

في هذا المبحث سيتم عرض ومناقشة نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS، تحليلها ومناقشتها ، وعرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن المحاور المتعلقة بتفويض السلطة والفعالية التنظيمية ، والقيام باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وذلك من خلال الإجابات والنتائج المتحصل عليها.

المطلب الأول : وصف خصائص عينة الدراسة .

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لتحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالمجيب (الخصائص الديمغرافية) والبيانات الخاصة بمحاور الدراسة ومعالجتها إحصائيا وإثبات صحة الفرضيات من خلال تحليلها.

الفرع الاول : اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل إجراء الاختبارات اللازمة نقوم باختبار كولموجوروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test لمعرفة ما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية و البديلة ، وسنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الفرضية الصفرية H_0 :البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة H_1 :البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بجامعة غرداية

الجدول رقم 8 يوضح اختبار كولمجراف- سيميرنوف.

المحاور	قيمة z	قيمة مستوى الدلالة
تفويض السلطة	0.195	0.000
الفعالية التنظيمية	0.191	0.000

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

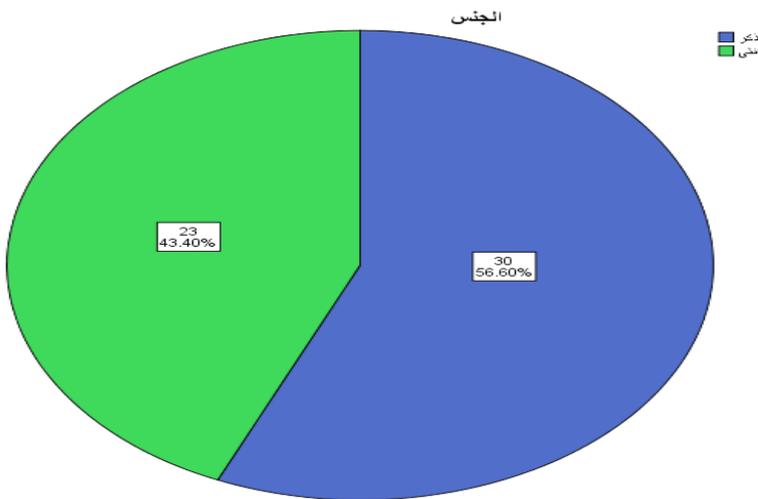
من خلال الجدول رقم 8 نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار كولمجراف- سيميرنوف العام هو $0.05 < 0.000$ وهو أصغر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع غير الطبيعي، وبناءً عليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق اللامعلمية .

الفرع الثاني : عرض تحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة .

في هذا الفرع سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS تحليلها ومناقشته . من خلال المعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية عن طريق الاستبيان يمكن القول بأن أفراد العينة يتميزون بالصفات التالية :

1. طبيعة الجنس لأفراد العينة :

جدول رقم 9: توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس. الشكل رقم 3 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	30	56.6%
انثى	23	43.4%
المجموع	53	100%

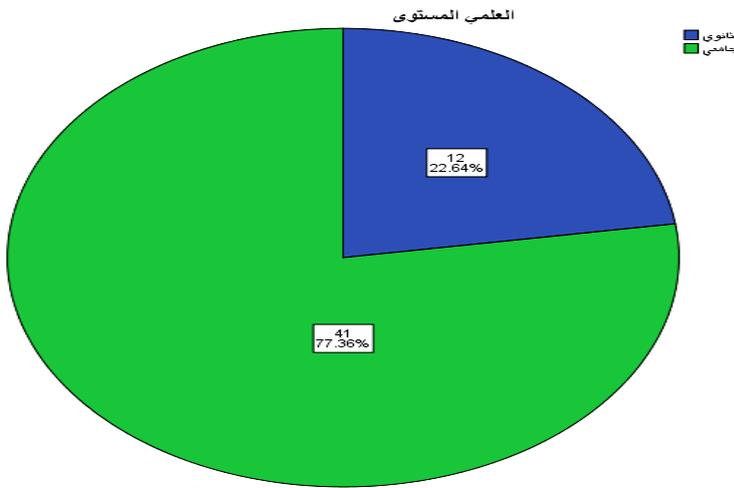
المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بجامعة غرداية

نلاحظ من الجدول رقم 9: أن نسبة الذكور كانت 56.6% أي ما يعادل 30 فرد من أفراد العينة ، بينما نسبة الإناث 43.4% أي ما يعادل 23 فرد من أفراد العينة ، ويمكن أن نفسر هذا التوجه الذكوري لهذا القطاع بأنه راجع لتلائم هذا العمل مع طبيعتهم و راجع ربما إلى طبيعة العمل نفسه الذي لا يثير اهتمام فئة الإناث بشكل كبير .

2. المستوى العلمي .

الجدول رقم 10 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي الشكل رقم 4: الدائرة النسبية للمؤهل العلمي .



البيان	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	0	0%
ثانوي	12	22.6%
جامعي	41	77.4%
المجموع	53	100%

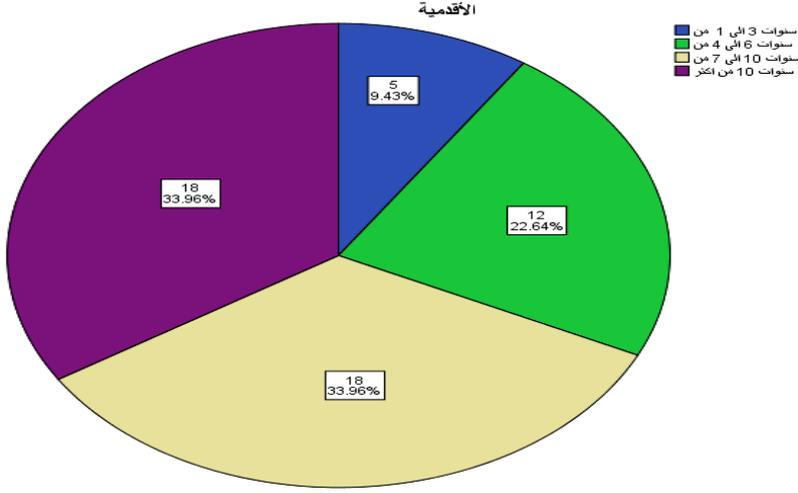
المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة .

من خلال الجدول 10 : يتبين لنا أن نسبة 77.4% للمستوى الجامعي فيما كانت نسبة 22.6% للمستوى الثانوي بينما نسبة المتوسط كانت 0% ومن التحليل يمكن القول أن اعلى نسبة كانت من نصيب الموظفين ذوي المستوى الجامعي ، لتأتي نسبة ثانوي أقل لتشير الى الموظفين الاقل مستوى وهذا يعطي مصداقية أكثر وعقلانية معتبرة في اتخاذ القرارات .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بجامعة غرداية

3. الاقدمية .

الجدول رقم 11 توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل . الشكل رقم 5 : الدائرة النسبية للأقدمية.



البيان	التكرار	النسبة المئوية
من 1 الى 3 سنوات	5	9.4%
من 4 إلى 6 سنوات	12	22.6%
من 7 إلى 10 سنوات	18	34%
اكثر من 10 سنوات	18	34%
المجموع	53	100%

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة .

من خلال الجدول رقم 11 نجد أن أغلبية أفراد العينة أقدميتهم من 1 إلى 3 سنوات وذلك بنسبة 9.4% تليها نسبة 22.6% من أفراد أقدميتهم من 4 إلى 6 سنوات تليها نسبة 34% من أفراد أقدميتهم من 7 إلى 10 سنوات تليها بنفس النسبة أفراد أقدميتهم أكثر من 10 سنوات ، توحى لنا هذه النتائج ان اغلبية افراد هذه العينة بنسبة 34% اقدميتهم من 7-10 سنوات و أكثر من 10 سنوات هذا يعني ان جل الموظفين في هذه المؤسسة اكتسبوا الخبرة و الكفاءة التي مكنتهم من تثبيت وظائفهم .

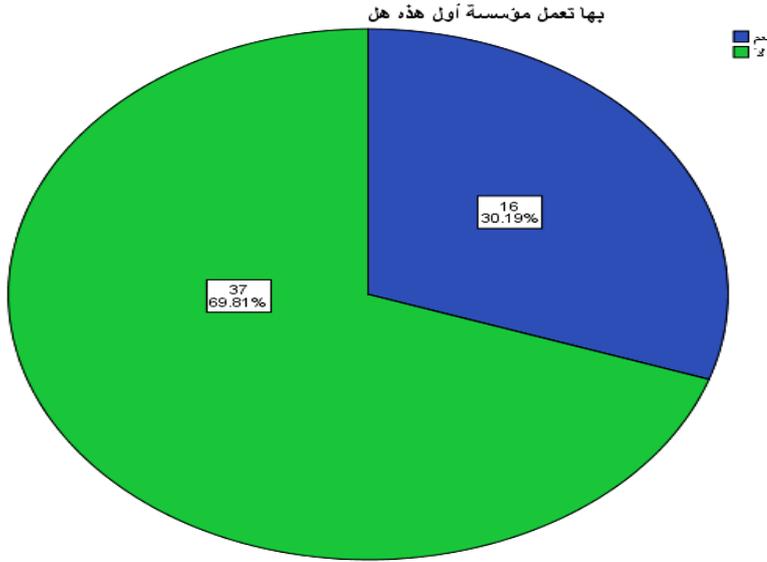
4. السؤال الأول : هل هذه أول مؤسسة تعمل بها ؟

الجدول رقم 12 يوضح إذا ما كانت المؤسسة هي أول مؤسسة يعمل بها أفراد العينة .

البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	30.19%
لا	37	69.81%
المجموع	53	100%

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بجامعة غرداية

الشكل رقم 6 الدائرة النسبية يوضح إذا ما كانت المؤسسة هي أول مؤسسة يعمل بها أفراد العينة



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة .

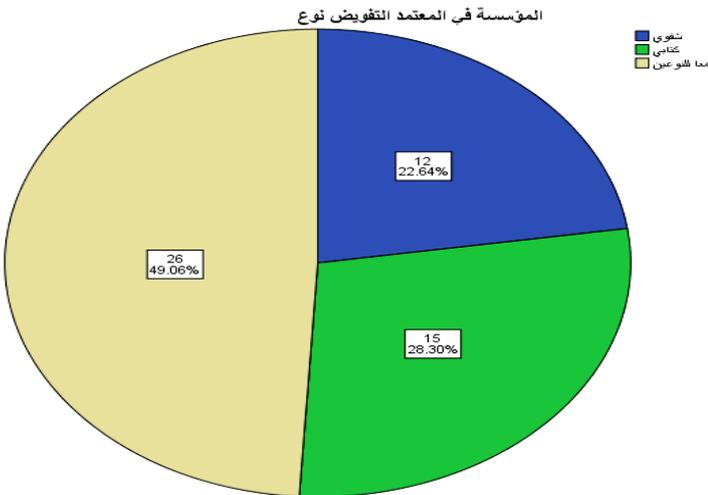
من خلال الجدول رقم 12: نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت ب 69.81% وكانت من نصيب الأفراد الذي أجابوا بـ "

لا " في حين كانت أقل نسبة 30.19% وكانت من نصيب الأفراد الذي أجابوا بـ "نعم" وعليه نستنتج أن اغلبية

الاداريين التحقوا بمؤسسات أخرى قبل التحاقهم بالمؤسسة الحالية أي أن لديهم خبرة وكفاءة وفعالية في اتخاذ القرارات .

5. السؤال الثاني: أي نوع تفويض تعتمد المؤسسة ؟

الجدول رقم 13 يوضح أي نوع تفويض تعتمد المؤسسة . شكل رقم 7 الدائرة النسبية لنوع التفويض المعتمد.



البيان	التكرار	النسبة المئوية
شفوي	12	22.04%
كتابي	15	28.30%
للتوعين معا	26	49.06%
المجموع	53	100%

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بجامعة غرداية

من خلال الجدول رقم 13: يتضح لنا أن ما نسبته 22.04% من أفراد العينة يعتمد رؤسائهم التفويض شفوي أن ما نسبته 28.30% يعتمدون التفويض الكتابي بينما تعود النسبة أكبر ب 49.06% يعتمدون النوعين معا في تفويضهم السلطة لرؤوسيهم ليس هناك توزيع عادل للمهام . وبالتالي يمكننا الاستنتاج أن أغلبية الموظفين الإداريين يتم التفويض المهام لهم بنوعين شفوي وكتابي معا وذلك لإكسابه قوة وشكل رسمي و قانوني .

من خلال ما سبق من نتائج التحليل المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا أن عينة الدراسة متنوعة من حيث الجنس ، المستوى العلمي ، وسنوات الخبرة (الأقدمية) ، نوع التفويض مما يساهم في الحصول على إجابات متنوعة لأسئلة الدراسة.

الفرع الثالث : تحليل محاور الدراسة .

(a) عرض وتحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري لمحور تفويض السلطة .

الجدول رقم 14 : يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول تفويض السلطة .

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
تساهم الصلاحيات المفوضة في زيادة سرعتك في التعامل مع مختلف الظروف.	49	2	2	2.887	.4234	موافق
تستطيع اتخاذ قرارات حاسمة بعد ما منحت إليك الصلاحيات اللازمة.	35	8	10	2.472	.7991	موافق
يساعد التفويض وسلطاته الممنوحة في التحكم في الظروف الطارئة.	37	14	2	2.660	.5527	موافق
التفويض يفتح المجال أمامك لإيجاد حلول مختلفة ومتعددة.	42	9	2	2.755	.5154	موافق
يساهم تفويض السلطة في اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.	40	12	1	2.736	.4864	موافق
الصلاحيات لها دور في تعزيز الثقة في اتخاذ	44	9	0	2.830	.3791	موافق

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بجامعة غرداية

القرارات .						
يتيح التفويض التخلص من الأعمال الروتينية والتفرغ للأمور الهامة.	32	13	8	2.453	.7485	موافق
تتحمل مسؤولية عمالك الجديد المفوض إليك بكل اهتمام وتقبل .	50	3	0	2.943	.2333	موافق
يساعد التفويض في ابراز قدراتك وإثبات نفسك للمسؤولين.	38	13	2	2.679	.5468	موافق
يتم تفويض المهام حسب قدرات الموظفين وطبيعة المهام معا .	27	20	6	2.396	.6889	موافق
يعمل التفويض على اعداد قيادات المستقبل بين المرؤوسين .	32	16	5	2.509	.6686	موافق
يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية .	16	26	11	2.094	.7143	محايد
يتم الاطلاع على نتائج المهام المفوضة للمرؤوسين .	25	20	8	2.321	.7278	موافق
للمرؤوسين الحرية في اختيار كيفية انجاز الأعمال المفوض لهم فيها .	20	18	15	2.094	.8149	موافق
المجموع	487	183	72	2.5593	.31658	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

يبين الجدول رقم 14: أن أغلبية البيانات تتمركز حول الإجابة "موافق" كما أن أكبر مجموع للتكرارات و الذي يساوي 487 أكبر قيمة له تقابلها الإجابة " موافق " ومنه فإن نتيجة الإجابات حول المحور هي موافق و المعيار المعتمد عليه لتحديد نتيجة المحور هو المتوسط الحسابي المرجح و الذي يساوي متوسط المتوسطات (أي تجمع المتوسطات و نقسم المجموع على عدد الأسئلة الفرعية للمحور) و هو يساوي من خلال الجدول 2.5593 و هو ينتمي لمجال الاتجاه الثالث : [2.34-3] الذي ما يقابل الإجابة "موافق" . ما يعني أن الاتجاه العام للعبارة يكون حول الإجابة موافق، أي أن عبارات هذا المحور ذات أهمية للعينة المستجوبة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بجامعة غرداية

(b) عرض وتحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري لمحور الفعالية التنظيمية .

الجدول رقم 15: يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول الفعالية التنظيمية .

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	محايد	موافق	العبارات
محايد	.7081	2.132	10	26	17	تسمح لك المنظمة بحل المشكلات التي تواجهها .
موافق	.5527	2.660	2	14	37	تساهم في تحقيق أهداف المنظمة .
موافق	.6084	2.509	3	20	30	لديك أفكار ابداعية يمكن تجسيدها في المنظمة .
محايد	.6978	2.113	10	27	16	تقوم المنظمة على توفير الظروف الملائمة للعمل .
موافق	.4540	2.792	1	9	43	تداوم على عملك بانتظام.
موافق	.6131	2.679	4	9	40	لديك مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات .
موافق	.5104	2.679	1	15	37	تسعى لمواكبة كل ما يحدث من تغير في مجالات العمل .
موافق غ موافق	.7313	1.755	22	22	9	أنت راض عن أوضاع العمل .
غ موافق	.7441	1.849	29	23	11	يتم أخذ رأيك بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرار .
محايد	.6894	1.792	19	26	8	أنت على دراية بكل ما يحدث داخل المنظمة .
محايد	.7808	2.075	14	21	18	تشارك في النشاطات الاجتماعية للمنظمة .
محايد	.7045	2.245	8	24	21	هناك تشجيع وانسجام في فرق العمل .
موافق	.34179	2.2736	123	236	287	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بجامعة غرداية

يبين الجدول رقم 15 أن أغلبية البيانات تتمركز حول الإجابة "موافق" كما أن أكبر مجموع للتكرارات و الذي يساوي 287 أكبر قيمة له تقابلها الإجابة " موافق " ومنه فإن نتيجة الإجابات حول المحور هي موافق و المعيار المعتمد عليه لتحديد نتيجة المحور هو المتوسط الحسابي المرجح و الذي يساوي متوسط المتوسطات (أي تجمع المتوسطات و نقسم المجموع على عدد الأسئلة الفرعية للمحور) و هو يساوي من خلال الجدول 2.2736 و هو ينتمي لمجال الاتجاه الثالث : [2.34-3] الذي ما يقابل الإجابة "موافق" . ما يعني أن الاتجاه العام للعبارة يكون حول الإجابة موافق ، أي أن عبارات هذا المحور ذات أهمية للعينة المستجوبة و أن المستجوبون جد متجاوبون مع بيانات الاستبيان خلال هذا المحور.

الفرع الرابع : اختبار الفرضيات .

بعد عرضنا لنتائج وإجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض آليات فرق العمل وتحسين الخدمة العمومية حيث سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

✓ اختبار الفرضية الاولى : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) لتفويض السلطة

على الفعالية التنظيمية بجامعة غرداية .

بما أن التوزيع غير طبيعي سنعتمد في اختبار الفرضية الرئيسية الأولى على معامل الارتباط سبيرمان حيث كانت نتائجها كآتي :

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) لتفويض السلطة على الفعالية التنظيمية بجامعة غرداية.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) لتفويض السلطة على الفعالية التنظيمية بجامعة غرداية.

الجدول رقم 16 : يوضح نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين تفويض السلطة والفعالية التنظيمية .

المحور الاول الثاني	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	0.571	0.000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بجامعة غرداية

تشير نتائج الجدول رقم 16 : أن هناك أثر ذو دلالة احصائية عند المستوى ($a = 0.05$) لتفويض السلطة على الفعالية التنظيمية بجامعة غرداية وذلك حيث مستوى الدلالة تقدر ب 0.00 أي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بوجود أثر لعملية تفويض ال سلطة على زيادة الفعالية التنظيمية بجامعة غرداية .

✓ اختبار الفرضية الثانية : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تفويض السلطة و زيادة الفعالية التنظيمية في جامعة غرداية محل الدراسة .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان، حيث تقع قيمة معامل الارتباط R بين -1 و 1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين ويتم الحكم على درجتها كما يلي:

$I > 0$ علاقة طردية موجبة بين المتغيرين.

$I < 0$ علاقة عكسية سالبة بين المتغيرين.

I تساوي الصفر فلا توجد علاقة بين المتغيرين.

كما أن كلما كانت قيمة I أقل من 0.3 فهي علاقة ضعيفة ، أما من 0.3 إلى 0.7 فهي علاقة متوسطة وأكبر من 0.7 فهي علاقة قوية.

يتضح من خلال الجدول رقم 16 أن هناك ارتباط طردي موجب بين تفويض السلطة والفعالية التنظيمية حيث تقدر قيمته ب 0.571 وهي قيمة موجبة ومتوسطة ، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تقدر ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة Sig أي أن معامل الارتباط معنوي وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والفعالية التنظيمية بجامعة غرداية ، اي أنه كلما ارتفع مستوى تفويض السلطة بجامعة غرداية سيؤدي ذلك إلى زيادة في الفعالية التنظيمية .

✓ اختبار الفرضية الثالثة : توجد فروقات في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عملية تفويض السلطة و زيادة الفعالية التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى العلمي ، الأقدمية).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار مان ويتني للعينات المستقلة وذلك لفحص متغير الجنس إجراء اختبار كروكسال- واليس لفحص المتغيرات الأخرى .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بجامعة غرداية

أولا : توجد فروقات في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عملية تفويض السلطة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى العلمي ، الأقدمية).

1. نتائج التحليل المتعلقة باختبار مان ويتني للعينات المستقلة : تم إجراء هذا الاختبار لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لعملية تفويض السلطة تعزى لمتغير الجنس والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 17 يوضح نتائج اختبار مان ويتني للعينات المستقلة لأثر متغير الجنس على عملية تفويض السلطة

المحور	قيمة مان ويتني	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	218.000	.022

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

بالنظر إلى الجدول رقم 17 : من خلال اختبار مان ويتني فإن قيمته 218.000 وقيمة الدلالة المعنوية Sig=0.22 بالنسبة للجنسين وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس حول مستوى تفويض السلطة .

2. نتائج التحليل المتعلقة باختبار كروكسال - واليس :

الجدول رقم 18 يوضح نتائج كروكسال - واليس لأثر متغيرات الشخصية والوظيفية (المستوى العلمي ، الأقدمية ، نوع التفويض) على عملية تفويض السلطة.

المحور	المتغيرات الشخصية والوظيفية	اختبار كروكسال - واليس	المستوى الدلالة
تفويض السلطة	المستوى العلمي	0.749	0.387
	الأقدمية	5.188	0.159
	هل هذه أول مؤسسة تعمل بها	0.123	0.726
	نوع التفويض المعتمد	1.388	0.500

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بجامعة غرداية

نلاحظ من الجدول رقم 18 : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين متوسط إجابات أفراد

عينة الدراسة حول عملية تفويض السلطة تعزى لكل من المستوى العلمي ، الأقدمية ، هل هذه أول مؤسسة تعمل بها ، نوع التفويض حيث بلغت مستوى الدلالة 0.387 ، 0.159 ، 0.726 ، 0.500 ، على التوالي وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية لأنها أكبر من 0.05 ، منه يمكننا القول: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عملية تفويض السلطة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية .

ثانيا : توجد فروقات في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول زيادة الفعالية التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى العلمي ، الأقدمية).

1. نتائج التحليل المتعلقة باختبار مان ويتني للعينات المستقلة : تم إجراء هذا الاختبار لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول زيادة الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الجنس والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 19 يوضح نتائج اختبار مان ويتني للعينات المستقلة لأثر متغير الجنس على زيادة الفعالية التنظيمية .

المحور	قيمة مان ويتني	مستوى الدلالة
الفعالية التنظيمية	271.000	.0182

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

بالنظر إلى الجدول رقم 19: من خلال اختبار مان ويتني فإن قيمته 271.000 وقيمة الدلالة المعنوية Sig=0.182 بالنسبة للجنسين وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس حول مستوى الفعالية التنظيمية .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بجامعة غرداية

2. نتائج التحليل المتعلقة باختبار كروسال - واليس:

الجدول رقم 20 يوضح نتائج كروسال - واليس لأثر متغيرات الشخصية والوظيفية (المستوى العلمي ، الأقدمية ، نوع التفويض) على زيادة الفعالية التنظيمية .

المحور	المتغيرات الشخصية والوظيفية	اختبار كروسال - واليس	المستوى الدلالة
الفعالية التنظيمية	المستوى العلمي	0.467	0.494
	الأقدمية	2.305	0.512
	هل هذه أول مؤسسة تعمل بها	0.768	0.381
	نوع التفويض المعتمد	0.974	0.615

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم 20 : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول تعزى لكل من المستوى العلمي ، الأقدمية ، هل هذه أول مؤسسة تعمل بها ، نوع التفويض حيث بلغت مستوى الدلالة 0.494 ، 0.512 ، 0.381 ، 0.615 ، على التوالي وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية لأنها أكبر من 0.05 ، ومنه يمكننا القول: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول زيادة الفعالية التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية .
بناءً على ما سبق يمكننا القول أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول عملية تفويض السلطة و زيادة الفعالية التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بجامعة غرداية

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل حاولنا الإجابة على إشكالية البحث ، من خلال الاعتماد على دراسة حالة ، إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين ، المبحث الأول تطرقنا إلى تقدي عام حول جامعة غرداية من حيث التعريف والهيكلية الإدارية التي تدير وفقها ، وكذا وطرق وأدوات الدراسة إذ تم إظهار مجتمع وعينة ومنهجية الدراسة بالإضافة إلى إثبات صدق ووثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان والذي يحتوي على متغيرين وهما تفويض السلطة والفعالية التنظيمية ، والذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة ، ومن ثم عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها ، بالإضافة إلى معرفة آراء المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة ، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات ونفي أخرى منها ، وهذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وقمنا باستخدام معامل الارتباط سيرمان للتحقق من وجود العلاقة والأثر بين المتغيرين ، كما أنه تم التطرق إلى دراسة الفروق باستخدام الاختبار الإحصائي ، كروكسال-واليس وذلك لمعرفة أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة ، حيث تم اختبار أثر الجنس على متغيرات الدراسة باستخدام اختبار مان ويتني للعينات المستقلة وتلخصت الدراسة بالوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة حيث أظهرت النتائج وجود تأثير بين تفويض السلطة وبين الفعالية التنظيمية لجامعة غرداية .

الخاتمة العامة

خاتمة :

تمثل عملية تفويض السلطة موضوعاً مهماً في الدراسات الإدارية ، لذلك وجب على المؤسسات التعامل معه من خلال إدارته بأساليب واستراتيجيات مختلفة حسب طبيعة ونوع التفويض المعتمد من طرف المؤسسة. ومن خلال الدراسة الميدانية لجامعة غرداية حاولنا التعرف على أثر تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية ، والتوصل إلى تحديد الأثر بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة من خلال تصميم استبيان موجه للعاملين بالمؤسسة. وفي دراستنا هذه توصلنا الى عدة نتائج أهمها مايلي:

1. اختبار الفرضية الاولى : أظهرت نتائج تحليل الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة و الفعالية التنظيمية في جامعة غرداية.
2. اختبار الفرضية الثانية : توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين تفويض السلطة و الفعالية التنظيمية بجامعة غرداية .
3. اختبار الفرضية الثالثة : توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول زيادة الفعالية التنظيمية عملية تفويض السلطة و تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى العلمي، الأقدمية ، نوع التفويض المعتمد) .

النتائج العامة لدراسة :

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا الى النتائج التالية :

1. أغلب أفراد مجتمع الدراسة من ذوي الشهادات الجامعية حيث أظهر المسح أن أكثر من 71% من أفراد العينة هم بين حملة الشهادات الجامعية و الدراسات عليا، مما بين أنأنا بأن أغلب موظفين بجامعة غرداية هم من الطبقة المثقفة والجيل الجديد الحامل لشهادات أكاديمية.
2. أغلب أفراد مجتمع الدراسة هم من ذوي الخبرة والكفاءة العالية ، حيث أظهر المسح أن أكثر من 67% من أفراد العينة تتراوح أقدميتهم في العمل بين 7 الى أكثر من 10 سنوات.
3. تم التحقق من فروض الدراسة حول عملية تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية محققة ، مما يدل على أن عينة الدراسة يطبقون تفويض السلطة من حيث علموا أو لم يعلموا بذلك .

التوصيات :

بعد الاطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نقدم أهم التوصيات:

1. دعم وتبني الإدارة العليا لعملية تفويض السلطة لما لها من دور في زيادة وتحسين الفعالية التنظيمية .
2. ضرورة زيادة الوعي بأهمية عملية تفويض السلطة في جامعة غرداية لما له من مميزات تعود بالنفع على نجاحاتها .
3. ينبغي على جامعة غرداية تأهيل وتدريب موظفيها ليكون قادرين على اتخاذ القرارات ووضع الخطط المناسبة لتحقيق الأهداف المسطرة لها .

أفاق الدراسة :

من خلال الاطلاع على موضوع الدراسة فإننا نقترح مجموعة من المواضيع في الدراسات المستقبلية من بينها ما يلي:

1. واقع تبني المؤسسات الجامعية لتفويض السلطة .
2. معوقات تفويض السلطة في المؤسسات الجامعية .
3. أثر تفويض السلطة على الرضا الوظيفي .
4. التحفيز ودوره في المواطنة التنظيمية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

■ الكتب :

1. طلعت عبد الوهاب وآخرون ، الإدارة العامة (المفاهيم - الوظائف - الأنشطة) ، دار الحافظ لنشر والتوزيع .
2. برهان زريق ، التفويض في القانون الإداري ، ط1 ، 2017.
3. محمد نسيم علي سويلم ، التوأمان / الكفاءة والفعالية ، دار جونا للنشر والتوزيع ، 2016.
4. كيث كينان ، أصول تفويض الصلاحيات ، الطبعة 1 ، الدار العربية للعلوم ، 1996.

■ البحوث الجامعية :

5. ممدوح سودي منوخ الظفيري ، أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء ، تخصص إدارة أعمال ، قسم إدارة أعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012.
6. محمد بن عبد الله العثمان ، تفويض وأثره على كفاءة الأداء ، شهادة ماجستير ، تخصص العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، 2003.
7. حميد بن ناصر بن حمد الحجري ، أثر تفويض السلطة على أداء القيادات الإدارية ، شهادة ماجستير ، عمادة الدراسات العليا ، جامعة مؤتة ، الأداء ، شهادة ماجستير ، تخصص العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، 2003.
8. محمود عبد الرحيم بدر غانم ، درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين ، 2015.
9. هباز ضياء الدين ، تفويض السلطة ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية ، شهادة ماجستير ، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2019/2020 .

قائمة المراجع

10. إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا ، العلاقة بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية ، شهادة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح ، 2006.
11. محمد بن موسى ، أثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ، شهادة الماجستير ، تخصص علوم التسيير ، قسم إدارة المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ، جامعة المسيلة ، 2012 / 2013.
12. عصام الدين عوني أحمد ، اتجاهات المديرين والموظفين نحو تفويض السلطة في مديريات الوزارات في محافظة نابلس ، شهادة ماجستير ، تخصص التنمية المستدامة ، معهد التنمية المستدامة ، جامعة القدس ، 2017.
13. نادية كاهية ، دور تفويض السلطة في تحسين أداء القيادات الإدارية من وجهة نظر الموظفين ، شهادة ماستر ، تخصص تنظيم سياسي ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر 2017/2018.
14. مبارك عبد الله العنزي ، علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري ، عمادة الدراسات العليا ، جامعة مؤتة ، 2009.
15. لخنش فريد ، تفويض السلطة والفعالية التنظيمية ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف 2 ، الجزائر ، 2014 / 2015.
16. الدراجي بن سلهوب ، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية ، شهادة ماجستير ، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، 2017 / 2018.
17. بن علي عبد الوهاب ، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم ، شهادة ماجستير ، علم النفس ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران 2 ، 2014 / 2015.
18. عزام محمد حسن العثماني ، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية ، جامعة الأقصى بغزة ، فلسطين ، 2017.
19. همام خونده ، أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي والتعلم التنظيمي في الفعالية المؤسسية ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2015.

20. الأحسن عبيدي وعبد الغني ، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية ، شهادة ماجستير ، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، الجزائر ، 2020/2019.
21. مخلوفي محمد ، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية ، شهادة ماجستير ، تخصص التنظيمات والمناجمت ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر 2 ، الجزائر ، 2015/2014.
22. حاجي أبو بكر الصديق ، الفعالية التنظيمية لإدارة الرياضية وانعكاساتها على أسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الإداري ، شهادة ماجستير ، تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة ، قسم الإدارة والتسيير الرياضي ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2013/2012.
- المقالات العلمية :
23. خلود عاصم وناس وآخرون ، تفويض السلطة في ظل تدقيق الأداء وانعكاساته على اتخاذ القرارات ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي السادس ، 2015 .
24. سليمان جميل ، تفويض السلطة مفتاح تحقيق التنمية الإدارية ، مجلة الاجتهاد القضائي ، العدد 17 ، 2018.
25. عبد العزيز بن سلمان بن عبد الرازق الدويش ، تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية ، قسم الإدارة والتخطيط التربوي ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامي ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 32 ، 1435.
26. محمد حسين رسمي وآخرون ، تفويض السلطة في الإدارات التعليمية وأثره على فاعلية الأداء ، مجلة كلية التربية بنها ، العدد 106 ، 2016 .
27. مالكية حميدة ومختار عيراج ، الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة ، الأفق للدراسات الاقتصادية ، العدد الثاني ، الجزائر .

28. هادي الدوسري ، معوقات تفويض السلطة من وجهة نظر القادة التربويين في المناطق التعليمية في

الكويت ، مجلة المنارة ، العدد 26، 2020 .

29. مياسة أودية ، الفعالية الادارية كآلية ترسيخ الحكم الراشد المحلي ، مجلة العلوم القانونية والسياسية ، العدد

16 ، الجزائر ، 2017.

قائمة الملاحق

لملحق رقم 1



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

الميدان علوم اقتصادية و التسيير وعلوم تجارية

قسم علوم تسيير

استمارة استبيان :

أثر تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجامعية

دراسة عينة من الموظفين الإداريين بجامعة غرداية

مذكرة مكملة لثيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال .

إشراف الأستاذ المحترم :

سايح عبد الله

إعداد الطالبة :

بوطبة سمية

ملاحظة

الرجاء الاجابة على اسئلة الاستمارة بوضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة.
المعلومات الواردة في هذه الاستمارة تبقى سرية ولا تستخدم إلا للأغراض البحث العلمي .

قائمة الملاحق

السنة الجامعية : 2021 – 2022

المعلومات الشخصية

- (1) الجنس : ذكر () أنثى ()
- (2) المستوى العلمي : متوسط () ثانوي () جامعي ()
- (3) الأقدمية : من 1 الى 3 سنوات () من 4 الى 6 سنوات ()
من 7 الى 10 سنوات () أكثر من 10 سنوات ()
- (4) هل هذه أول مؤسسة تعمل بها ؟ نعم () لا ()
- (5) نوع التفويض المعتمد في المؤسسة شفوي () كتابي () للنوعين معا ()

المحور الأول : تفويض السلطة .

الإجابة			السؤال
موافق	محايد	غ موافق	
			1. تساهم الصلاحيات المفوضة في زيادة سرعتك في التعامل مع مختلف الظروف.
			2. تستطيع اتخاذ قرارات حاسمة بعد ما منحت إليك الصلاحيات اللازمة.
			3. يساعد التفويض وسلطاته الممنوحة في التحكم في الظروف الطارئة.
			4. التفويض يفتح المجال أمامك لإيجاد حلول مختلفة ومتعددة.
			5. يساهم تفويض السلطة في اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.
			6. الصلاحيات لها دور في تعزيز الثقة في اتخاذ القرارات .
			7. يتيح التفويض التخلص من الأعمال الروتينية والتفرغ للأمور الهامة.

قائمة الملاحق

			8. تتحمل مسؤولية عمالك الجديد المفوض إليك بكل اهتمام وتقبل .
			9. يساعد التفويض في ابراز قدراتك وإثبات نفسك للمسؤولين.
			10. يتم تفويض المهام حسب قدرات الموظفين وطبيعة المهام معا .
			11. يعمل التفويض على اعداد قيادات المستقبل بين المرؤوسين .
			12. يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية .
			13. يتم الاطلاع على نتائج المهام المفوضة للمرؤوسين .
			14. للمرؤوسين الحرية في اختيار كيفية انجاز الأعمال المفوض لهم فيها .
المحور الثاني : الفعالية التنظيمية			
			1. تسمح لك المنظمة بحل المشكلات التي تواجهها .
			2. تساهم في تحقيق أهداف المنظمة .
			3. لديك أفكار ابداعية يمكن تجسيدها في المنظمة .
			4. تقوم المنظمة على توفير الظروف الملائمة للعمل .
			5. تداوم على عمالك بانتظام.
			6. لديك مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات .
			7. تسعى لمواكبة كل ما يحدث من تغير في مجالات العمل .
			8. أنت راض عن أوضاع العمل .
			9. يتم أخذ رأيك بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرار .

قائمة الملاحق

			10. أنت على دراية بكل ما يحدث داخل المنظمة .
			11. تشارك في النشاطات الاجتماعية للمنظمة .
			12. هناك تشجيع وانسجام في فرق العمل .

الملحق رقم 2 :

اختبار ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.755	2

Reliability Statistics تفويض السلطة

Cronbach's Alpha	N of Items
.786	14

Reliability Statistics الفعالية

التنظيمية

Cronbach's Alpha	N of Items
.755	12

الملحق رقم 3 :

معامل الارتباط لقوة اتساق محاور الاستبيان .

Correlations

		المجموع 2	المجموع 3
المجموع 2	Pearson Correlation	1	.608**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	53	53
المجموع 3	Pearson Correlation	.608**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	53	53

الملحق 4 :

اختبار كولمجراف - سيمنروف .

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

قائمة الملاحق

		المجموع 3	المجموع 2
N		53	53
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	27.283	35.830
	Std. Deviation	4.1015	4.4321
Most Extreme Differences	Absolute	.191	.195
	Positive	.116	.086
	Negative	-.191	-.195
Test Statistic		.191	.195
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c

الملحق رقم 5 :

التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	30	55.6	56.6	56.6
	انثى	23	42.6	43.4	100.0
Total		53	98.1	100.0	
Missing	System	1	1.9		
Total		54	100.0		

المستوى العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	12	22.2	22.6	22.6

قائمة الملاحق

جامعي	41	75.9	77.4	100.0
Total	53	98.1	100.0	
Missing System	1	1.9		
Total	54	100.0		

الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 1 الى 3 سنوات	5	9.3	9.4	9.4
من 4 الى 6 سنوات	12	22.2	22.6	32.1
من 7 الى 10 سنوات	18	33.3	34.0	66.0
اكثر من 10 سنوات	18	33.3	34.0	100.0
Total	53	98.1	100.0	
Missing System	1	1.9		
Total	54	100.0		

هل هذه أول مؤسسة تعمل بها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	16	29.6	30.2	30.2
لا	37	68.5	69.8	100.0
Total	53	98.1	100.0	
Missing System	1	1.9		

قائمة الملاحق

Total	54	100.0	
-------	----	-------	--

نوع التفويض المعتمد في المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid شفوي	12	22.2	22.6	22.6
كتابي	15	27.8	28.3	50.9
للتوعين معا	26	48.1	49.1	100.0
Total	53	98.1	100.0	
Missing System	1	1.9		
Total	54	100.0		

الملحق رقم 6 :

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
السؤال 1	53	2.887	.4234
السؤال 2	53	2.472	.7991
السؤال 3	53	2.660	.5527
السؤال 4	53	2.755	.5154
السؤال 5	53	2.736	.4864
السؤال 6	53	2.830	.3791
السؤال 7	53	2.453	.7485
السؤال 8	53	2.943	.2333
السؤال 9	53	2.679	.5468
السؤال 10	53	2.396	.6889

قائمة الملاحق

السؤال 11	53	2.509	.6686
السؤال 12	53	2.094	.7143
السؤال 13	53	2.321	.7278
السؤال 14	53	2.094	.8149
السؤال 1	53	2.132	.7081
السؤال 2	53	2.660	.5527
السؤال 3	53	2.509	.6084
السؤال 4	53	2.113	.6978
السؤال 5	53	2.792	.4540
السؤال 6	53	2.679	.6131
السؤال 7	53	2.679	.5104
السؤال 8	53	1.755	.7313
السؤال 9	53	1.849	.7441
السؤال 10	53	1.792	.6894
السؤال 11	53	2.075	.7808
السؤال 12	53	2.245	.7045
xbar1	53	2.5593	.31658
xbar2	53	2.2736	.34179
Valid N (listwise)	53		

الملحق رقم 7:

معامل الارتباط سبيرمان .

Correlations

			المجموع 2	المجموع 3
Spearman's rho	المجموع 2	Correlation Coefficient	1.000	.571**
		Sig. (2-tailed)	.	.000

قائمة الملاحق

	N	53	53
المجموع 3	Correlation Coefficient	.571**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	53	53

الملحق رقم 8:

اختبار مان ويتني .

Correlations

			المجموع 2	المجموع 3
Spearman's rho	المجموع 2	Correlation Coefficient	1.000	.571**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	53	53
المجموع 3	المجموع 3	Correlation Coefficient	.571**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	53	53

الملحق رقم 9:

اختبار كروكسال - واليس.

Test Statistics^{a,b}

المستوى العلمي

	المجموع 2	المجموع 3
Chi-Square	5.188	2.305
Df	3	3

قائمة الملاحق

Asymp. Sig.	.159	.512
-------------	------	------

Test Statistics^{a,b}

الأقدمية

	المجموع 2	المجموع 3
Chi-Square	5.188	2.305
Df	3	3
Asymp. Sig.	.159	.512

Test Statistics^{a,b}

هل هذه أول مؤسسة تعمل بها ؟

	المجموع 2	المجموع 3
Chi-Square	5.188	2.305
Df	3	3
Asymp. Sig.	.159	.512

Test Statistics^{a,b}

نوع التفويض المعتمد من طرف المؤسسة

	المجموع 2	المجموع 3
Chi-Square	5.188	2.305
Df	3	3

قائمة الملاحق

Asymp. Sig.	.159	.512
-------------	------	------

الملحق رقم 10:

الأستاذ المحترم سايح عبد الله	الأستاذة المحكمين للاستبيان
الأستاذة المحترمة أمال قلبازة	

الفهرس

الصفحة	الفهرس
	الاهداء
	شكر وتقدير
	الملخص
LXI	قائمة المحتويات
LXI	قائمة الجداول
LXI	قائمة الأشكال
أ - هـ	مقدمة عامة
الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة	
1	تمهيد
2	المبحث الأول : الإطار النظري لتفويض السلطة والفعالية التنظيمية.
2	المطلب الأول : الإطار النظري لتفويض السلطة.
2	الفرع الاول : مدخل مفاهيمي لعملية تفويض السلطة .
7	الفرع الثاني : أساسيات حول عملية تفويض السلطة
12	المطلب الثاني : الإطار النظري للفعالية التنظيمية.
12	الفرع الاول : مدخل مفاهيمي للفعالية التنظيمية.
15	الفرع الثاني : قياس ونماذج الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة بها .
18	المبحث الثاني : الدراسات السابقة .
18	المطلب الأول : الدراسات المشابهة للدراسة الحالية .
21	المطلب الثاني : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .
23	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : دراسة حالة بجامعة غرداية	
24	تمهيد
25	المبحث الاول : لمحة عامة حول جامعة غرداية وطرق وأدوات الدراسة .
25	المطلب الأول : لمحة عامة حول جامعة غرداية .
26	المطلب الثاني : طرق الدراسة .

الفهرس

26	الفرع الأول : منهجية الدراسة .
26	الفرع الثاني : مجتمع الدراسة .
26	الفرع الثالث : متغيرات الدراسة .
27	المطلب الثالث : أدوات الدراسة .
27	الفرع الأول : الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة .
28	الفرع الثاني : أدوات جمع البيانات .
29	الفرع الثالث : صدق وثبات الاستبيان ومعامل الارتباط لاتساق محاوره .
31	المبحث الثاني : تحليل محاور الدراسة و مناقشة نتائج .
31	المطلب الأول : وصف خصائص العينة .
31	الفرع الأول : اختبار التوزيع الطبيعي .
32	الفرع الثاني : عرض تحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة .
36	الفرع الثالث : تحليل محاور الدراسة .
39	الفرع الرابع : اختبار الفرضيات .
44	خلاصة الفصل .
45	الخاتمة .
47	قائمة المراجع .
51	قائمة الملاحق .
61	الفهرس .